جامعة حسيبة بن بوعلي – الشلف –
كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير
– *قسم علوم التسيير* –

الـــمـــوضـــوع:

دور التفكير الإستراتيجي في إكتساب الميزة التنافسية المتواصلة للمؤسسات الإقتصادية
– حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS – وحدة مليانة – فرع ENIEM –

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال.

– من إعداد الطالب: * تحت إشراف الأستاذ:
قرينو حسين. د. نوري منير.

لجنة المناقشة:

– د.بلعزوز بن علي.................................رئيسًا.
– د.نوري منير.....................................مقررًا.
– د.زايري بلقاسم.................................عضوًا.
– د.زيدان محمد...................................عضوًا.
– أ.مداح عرايبي الحاج............................عضوًا.

سـنـــة: 2007/2006

* تـــشـــكـــرات *

نحمد الله ونشكره، الذي وفقنا في دراستنا وإنجاز هذا العمل، كما نرد الجميل إلى كل أساتذة جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، وما قدموه لنا من رصيد علمي ساعدنا على إكمال هذه الرسالة؛ وأخص بالذكر الأستاذ المحترم:

د. نوري منير أدام الله له الصحة والعافية.

كما نتقدم بتشكراتنا إلى كل المسؤولين والمسيرين بالمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS – وحدة مليانة – فرع ENIEM على ما قدموه لنا من معلومات ومعطيات، وأخص بالذكر الأخ: بن عدلي رشيد الذي كان له الفضل فيما يخص تنظيم فترة التربص وتوجيهه لنا لمختلف المصالح بالمؤسسة.

وإلى كل من ساعدنا من قريب ومن بعيد، فأدام الله الصحة والعافية للجميع.

حـــســـيـــن. ق.

* الإهـــــــداء *

أهدي ثمرة جهدي إلى التي حرمت أشياء وأشياء من أجل أن أسعد دومًا، التي ضحت بكل ما لديها، والدتي الغالية رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه.

إلى الذي خطط مسار حياتي فأحسن تخطيطها، والدي العزيز حفظه الله، وأطال الله في عمره.

إلى أخواتي وإخوتي الأعزاء حفظهم الله ورعاهم وإلى كل العائلة.

إلى كل من ساعدني من قريب ومن بعيد في إعداد هذه المذكرة، كما لا أنسى كل طلبة دفعة سنة 2006 علوم التسيير – تخصص إدارة الأعمال، وعلوم إقتصادية – تخصص نقود ومالية.

حـــسيـــن. ق.

* فــهــرس الـــمـــحـــتـــويـــات *

- الــجــانــب الــنــظــري -

الفصل الثالث: علاقة التفكير الاستراتيجي بالميزة التنافسية المتواصلة:

الفصل الرابع: متطلبات تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي على المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS – وحدة مليانة – فرع ENIEM:

* فـــهـــرس الأشـــكال والجـــداول *

– فهرس الأشكال –

- فــهــرس الــجــداول -

مــــقـــدمــــة:

لقد أدت الظروف البيئية الديناميكية والمتغيرة التي تواجهها المؤسسات والمتمثلة في تزايد شدة وحدة المنافسة التي تتعرض لها، وظهور التكتلات الاقتصادية والتطور التكنولوجي الهائل والسريع على المستوى العالمي والاتجاه نحو عالمية أو كونية الأسواق وتحرير التجارة العالمية، وإزالة معوقاتها وبروز محاولات الإصلاح الاقتصادي، بتحويل ملكية المؤسسات من القطاع العام إلى القطاع الخاص؛ إلى تبني قيادات هذه المؤسسات لتوجهات إستراتيجية بشأن أوضاعها المستقبلية؛ ومن أجل تحقيق ذلك فإن المؤسسات في حاجة دائمة إلى تنمية قدرات ومهارات المديرين فيما يتعلق بوضع رؤية مستقبلية لمؤسساتهم، حيث أن المؤسسات المعاصرة تسعى إلى تحقيق مكانة تنافسية متميزة في أسواقها، ولدى الفئات المستهدفة من عملائها، وبين منافسيها الحاليين والمحتملين، وذلك من خلال تحركها وفق رؤية متكاملة واضحة.

غير أن عالم المؤسسات العصرية أصبح يأخذ مواقع وأماكن مختلفة. فلم تعد الحدود الدولية تشكل عائقًا أمام الأعمال التي اعتمدت رؤية العولمة وتكنولوجيا المعلومات وعصر الاتصالات الفورية؛ حيث أصبح النظر إلى الإدارة الإستراتيجية ودورها الفعال في ظل التغير الحتمي للمؤسسات المعاصرة يكتسب أهمية خاصة. وبذلك أصبحت المؤسسات الإقتصادية بحاجة إلى التفكير الإستراتيجي ضمن رؤية نظرية أو تطبيقية أو معًا، ونظرًا لمدى مساهمته في تعزيز القدرة التنافسية وإدامتها، ومن ثم إكتساب الميزة التنافسية المتواصلة. ونظرًا لتعدد العوامل والعناصر التي شكلت محرك تطور الفكر الإستراتيجي، فقد أصبحت متابعة تطور إستراتيجية المؤسسة من المواضيع المطروحة للبحث في التفكير الاستراتيجي سعيًا إلى تفسير السلوك التنافسي للمؤسسات الإقتصادية وتوجيه ممارسة الإستراتيجية نحو الأبعاد التي تضمن الأفضلية التنافسية الدائمة.

1- التساؤلات:

إن الإشكال المطروح يتلخص في السؤال الجوهري التالي:

كيف يساهم التفكير الاستراتيجي في اكتساب الميزة التنافسية المتواصلة للمؤسسات الاقتصادية ؟

ومن ثم تتدرج تحت هذا الإشكال الرئيسي التساؤلات التالية:

- ما هو دور التفكير الاستراتيجي في الإدارة الإستراتيجية ؟
- ما مفهوم الميزة التنافسية ؟ وكيف تعمل المؤسسات الاقتصادية على إدامتها ؟
- ما طبيعة العلاقة القائمة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية ؟
- ما هو واقع التفكير الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟ كيف هو الموقف التنافسي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق ؟
- ما هو واقع التفكير الاستراتيجي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS – وحدة مليانة – ؟ وكيف هو موقفها التنافسي محليًا وعالميًا ؟

2- الفرضيات:

إن الدراسة العلمية وفق منهجية مضبوطة لهذه القضايا تستدعي صياغة مجموعة من الفرضيات، والتي تبقى محل فحص وتمحيص من خلال الشواهد والأدلة المستقاة من الواقع، وفي هذا المقام، فقد اعتمدنا على الفرضيات التالية:

- غياب التفكير الاستراتيجي لدى القائمين بإدارة المؤسسات يؤثر في قدراتها التنافسية.
- إن إتباع منهج التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى تطوير نقاط الضعف الاستراتيجية لتحويلها إلى نقاط قوة تنافسية للمؤسسات.
- الميزة التنافسية هو العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها.
- كيفية التفكير استراتيجيا هو الأسلوب الناجع في اكتساب ميزة تنافسية متواصلة.

وبالتالي سنركز على اختيار هذا الموضوع نظرًا لوجود علاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية من خلال تدعيم وتعزيز الميزة التنافسية الحالية والعمل على إدامتها وذلك بإتباع تطور إستراتيجية المؤسسة لتفسير السلوك التنافسي للمؤسسة وتوجيه ممارسة الإستراتيجية نحو الأبعاد التي تضمن الأفضلية التنافسية الدائمة.

3- أهمية البحث:

لقد ساهم ارتفاع معدلات مخاطر اتخاذ القرارات و ارتفاع معدل تكلفة القرارات الخاطئة، إضافة إلى القيود والأعباء الاقتصادية وتغير أذواق العملاء وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المتسارع، في زيادة معدلات تبني الفكر الاستراتيجي بواسطة المديرين حتى يتمكنوا من الحفاظ على القدرة التنافسية لمؤسساتهم في ظل ظروف بيئية متغيرة.

واستجابة لهذه البيئة المتغيرة تم تطوير العديد من المفاهيم والأساليب التي تتعامل مع التخطيط طويل الأجل والإستراتجية واستخدامها بنجاح في العديد من المؤسسات الرائدة.

ومن هنا تأتي أهمية دراسة هذا الموضوع ألا وهي تبيان مدى مساهمة التفكير الاستراتيجي في اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات، فمن الجلي أن الدراسة الحالية تراعي بعدين في غاية الأهمية، وتبحث العلاقة الجدلية بينهما وهما: التفكير الاستراتيجي من جهة، والميزة التنافسية التي تعتبر حجر الزاوية نحو التفكير استراتيجيًا.

4- أهداف البحث:

وبناءا على ما سبق فإن دراستنا تهدف إلى عرض لعملية الإدارة الاستراتيجية في صورة دليل مهني وأسلوب تحليل مواقف توجه المؤسسة يتميز بالتحدي والتغير، حيث يمكن الاعتماد عليه من قبل المديرين والممارسين كمرشد عملي للتفكير في واقع المؤسسة ومستقبلها، ووضع الافتراضات والتوجهات والأهداف الاستراتيجية وإعداد الخطط والبرامج الزمنية لتنفيذها.

وتحت هذا الهدف العام للموضوع تندرج مختلف الأهداف الفرعية المتوخاة ألا وهي:

– تطوير التفكير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية للتفكير عالميًا والعمل محليًا.
– تطوير التفكير الاستراتجي في التخطيط والتنظيم والقيادة والتحكم والمراقبة والتنسيق لتحقيق مستوى عال من الجودة، لتساهم في تمكين المؤسسات الاقتصادية في الحصول على المركز التنافسي العالمي.

5– المقاربات:

أ – إثراء إشكالية تصنيف تيارات الفكر الاستراتيجي ورسم معالم أهم محطاته مع الأخذ في الحسبان كلا من التعاقب الكرونولوجي لمعالجة الاستراتيجية وتطور أسسها الفكرية الرئيسية.

ب– دراسة كيف يتحكم تسارع التكنولوجيا وتقلبات المحيط في مصير المؤسسات اليوم. وبفعل احتدام التنافس المحلي والدولي، أصبحت المؤسسات الكبرى والصغرى في ظل الاقتصاد الحر تفكر استراتيجيا وليس اقتصاديا فقط.

ج– التدريب على كيفية التفكير استراتيجيا هو أحد الأساليب المستخدمة لمساعدة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية.

د– الميزة التنافسية هي حجر الزاوية نحو التفكير استراتيجيًا.

هـــ– ضرورة تحسين وتنمية وتطوير الميزة التنافسية قصد التأمين المستديم لأسبقية المؤسسة على المنافسين، ويستدعي ذلك بالضرورة الاستناد إلى الإبداع الذي مفاده الإتيان بالجديد.

وبعد استعراض مختلف المقاربات يمكننا أن نستعين بالمقاربة الأولى والثانية، الرابعة والخامسة لتشكل أهم المحطات التي تثري موضوع البحث.

6– الدراسات السابقة:

إن البحوث التي اعتمدنا عليها لتحديد موضوع بحثنا كانت كالتالي:

أ– مداح عرايبي الحاج: تطبيق التسيير الإستراتيجي في ظل إقتصاد السوق، رسالة ماجستير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر. 1997: تناول هذا الباحث دراسات عن تطور الفكر الإستراتيجي ودوره في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، فأعتمد في هذا البحث على عدة محاور تناولت في البداية نبذة تاريخية عن ظهور الفكر الاستراتيجي التسييري معتمدًا على أبحاث ودراسات عدة مفكرين.

كما عالج هذا البحث في إشكالية تدور حول كيفية تطبيق التسيير الاستراتيجي في ظل اقتصاد عالمي جديد يتميز بشدة التنافس وتنوع المؤسسات، كذلك وجود تغير مستمر في البيئة المحيطة بالمؤسسة.

ب– أحمد زغدار: أهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص تخطيط. جامعة الجزائر. 1998: لقد عالج هذا الباحث جوانب التشخيص (التحليل) الإستراتيجي المعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، كون أن التحليل الداخلي يساعد المؤسسة على معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف ومحاولة تطوير نقاط الضعف إلى قوة، كما يساعد تحليل البيئة الخارجية على معرفة التهديدات والفرص الممكنة. وبالتالي عالج هذا الباحث إشكاليته تحت موضوع أهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية مركزًا على الأهمية الكبرى لهذا التحليل ومدى فعاليته في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة ومن ثم التميز والتفرد في الأسواق.

ج- كاريش: دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2000: حيث تناولت الرسالة بصفة عامة علاقة أنظمة المعلومات بالقدرة التنافسية، كونها إحدى المصادر الرسمية التي تعتمد عليها المؤسسة لتحليل السوق والمنافس قبل وضع استراتيجية تنافسية.

د- بوشناق. ع: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها، تطويرها، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001: وملخص الرسالة يدور حول كيفية الحصول على التميز ومن ثم تعزيز المركز التنافسي من خلال عدة مصادر، إلى جانب كيفية تحسين وتطوير الميزة التنافسية الحالية وتنمية ميزات تنافسية أخرى.

وعليه من خلال استعراض أهم الدراسات والأبحاث التي قام بها مجموعة من الباحثين المعاصرين وما تناولوه من مختلف المواضيع ذات الصلة بواقع الاقتصادي العالمي الجديد وما تفرضه التغيرات البيئية من إحداث تغيير في الأساليب والتفكير والأعمال على مستوى المؤسسات الاقتصادية.

فنقول بأن الشواهد الواقعية تؤكد للعديد من المؤسسات أن الأمر لم يعد قاصرا على مراعاة الإمكانيات الداخلية والمؤثرات الخارجية القائمة لكي تتحقق الكفاءة في الأداء والفعالية في تحقيق النتائج، وإنما يقتضي الأمر أن يتوفر لدى المؤسسة أدواتها المهنية للتعرف على اتجاهات عناصر البيئة الخارجية واستكشاف مؤشرات الأحداث الواقعية، بل والمبادرة لإحداثها أو تغيير خصائصها أو تأثيرها من جانب، وأن يتوفر أيضا لدى المؤسسة القدرة على توظيف تلك الاتجاهات والأحداث واستثمارها بما يحقق رسالتها ويخدم أهدافها من جانب آخر.

إذن كل هذه التدابير والإجراءات تتوقف على كيف تفكر المؤسسة استراتيجيا لاكتساب ميزة تنافسية والعمل على إدامتها. ومن ثم كان موضوع بحثنا يدور حول دور التفكير الاستراتيجي في اكتساب الميزة التنافسية المتواصلة للمؤسسات الاقتصادية.

7- <u>حدود الدراسة:</u>

تتجه الشركات المتعددة الجنسيات في مطلع القرن الحادي والعشرين نحو الأسواق العالمية لزيادة حصتها فيها، مما يزيد من حدة المنافسة وقوتها. وتبرز أهمية القطاع الخاص وشركاته في دعم الاقتصاد لأي دولة في العالم، وذلك في حقبة سياسات التخصيص والاندماج وإعادة الهيكلة الاقتصادية التي تساعدها على تحديد نقاط قوتها وضعفها لوضع استراتيجية قوية للمنافسة، وتواجه المؤسسات الجزائرية تحديات كثيرة ومعقدة في خضم النمو السكاني العالي، والبطالة المتزايدة، وتذبذب أسعار البترول الذي يعد المصدر الرئيسي للدخل الوطني مما يتطلب المشاركة الفاعلة للقطاع الخاص لتوسيع وتنويع القاعدة الاقتصادية ، وكذلك مساهمته في تطوير الموارد البشرية الجزائرية لكونها أهم العناصر التي تؤثر في المنافسة العالمية.

وستواجه الجزائر ومؤسساتها الاقتصادية صعوبات كثيرة في القدرة على مواجهة المنافسة الشديدة للشركات العالمية، وبخاصة أن انضمامها إلى منظمة التجارة العالمية يحتم عليها التوقف على سياسات الدعم والمعونات المالية وغيرها للمؤسسات الاقتصادية بعد الفترة المسموح بها، مما يبرز بوضوح نقاط الضعف

التي يعد تطويرها مفتاح المنافسة محليا وعالميا، وهناك العديد من العوامل التي تساهم في تدني منافسة المؤسسات الاقتصادية العمومية في الأسواق المحلية والعالمية، لكننا سنركز في تحليلنا على أهم نقاط الضعف التالية لعلاقتها القوية والمباشرة بتطوير أداء المؤسسات الجزائرية:

- تشخيص وتطوير الفكر الإداري (القيادي) الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية.
- تشخيص وتطوير الإبداع والابتكار الفردي في المؤسسات الاقتصادية.

كما يمكن التطرق إلى النقاط التالية:

- معرفة وضعية التفكير الاستراتيجي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.
- معرفة الموقف التنافسي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- معرفة وضعية التفكير الاستراتيجي والموقف التنافسي للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS - MILIANA– فرع ENIEM – المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترومنزلية –.

ولذلك يهدف المدخل الرئيسي للجانب التطبيقي الذي يعتمد على المعلومات الثانوية إلى الإجابة على الأسئلة الرئيسية لعلاقتها المباشرة بالقوة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

ومن الأهمية بمكان معرفة نقاط الضعف الاستراتيجية وتصحيحها لكي تستطيع المؤسسات الاقتصادية المنافسة لزيادة حصتها محليا، بل والمنافسة إقليميا وعالميا لكسب حصة في الأسواق الأجنبية ولهذا البحث أهمية في توضيح نقاط الضعف التي تواجه المؤسسات الاقتصادية وتطويرها للنهوض بأدائها لتتمكن من مواجهة المنافسة الأجنبية داخل وخارج حدودها، ويكشف موضوع البحث أيضا أهمية تطوير الميزات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

وبذلك يتم معالجة هذا البحث عن طريق أخذ نموذج من مؤسسة اقتصادية عمومية مثل: المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS – MILIANA – FILIALE ENIEM.

ومن خلال هذا النموذج سنحاول إجراء دراسة علمية ميدانية كإطار عام لهذا البحث، وسنعمل على إجراء عدة تشخيصات على مكوناتها والبحث عن الموقف التنافسي لهذه المؤسسة محليا وعالميا، وكذلك محاولة معرفة هل هناك دراية وإطلاع لموضوع التفكير الاستراتيجي لدى مسيري هذه المؤسسة.

والجدير بالذكر فإننا اعتمدنا في هذا البحث على قراءة مستفيضة لكتابات المنافسة العالمية بالإضافة إلى الملاحظات التي أوردناها هنا، لذا لا يمكننا القول بأنه يمكن تعميم ما جاء فيها على جميع المؤسسات العمومية الاقتصادية EPE إلا عندما تصبح دراسة علمية ميدانية بشريحة عشوائية تمثلها.

8- <u>منهجية البحث</u>:

سيتم إستخدام الأسلوب الوصفي في هذا البحث وذلك للتعرف على مفهوم التنافسية ومكوناتها وكيفية قياسها إلى جانب التطرق إلى أهم الإستراتيجيات التي بإمكان المؤسسة إنتهاجها ، بالإضافة فقد تطرقنا إلى التفكير الاستراتيجي ودوره في اكتساب الميزة التنافسية المتواصلة للمؤسسات الاقتصادية. وفضلا عن ذلك، نتبع الأسلوب التحليلي للتعرف على واقع تنافسية المؤسسات الوطنية من خلال إستبيان قد تم إعدادها على مستوى المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي وحدة مليانة – EIMS – فرع ENIEM.

ولتحقيق منهجية هذه الدراسة تم استخدام الأدوات ومصادر البيانات الآتية:

- المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بجوانب الموضوع؛
- الوثائق الخاصة بالمؤسسة موضوع الدراسة؛
- المقابلات والزيارات الميدانية؛
- المصادر الأخرى كمواقع الإنترنت ومختلف الوثائق الأخرى.

9- <u>تقسيمات البحث:</u>

تقوم خطة البحث على معالجة الموضوع في مقدمة وأربعة فصول. تهتم المقدمة بمعالجة بعض النواحي المنهجية المستخدمة في البحث، حيث تتناول مشكلة البحث وفروضه، وأهميته وهدفه، كما تتعرض لحدود ونطاق البحث وأساليب التحليل المستخدمة، وذلك إلى جانب خطة البحث.

ولمعالجة الإشكال القائم منهجيا، قسمنا بحثنا إلى جانبين، الجانب الأول يتناول القسم النظري، وذلك من خلال عرض المفاهيم العامة للموضوع، وأما الجانب الثاني فقد تعرضنا فيه إلى دراسة حالة في قسم تطبيقي، ومن ثم لقد لجأنا إلى إتباع التقسيمات التابعة للقسم النظري:

- **<u>الفصل الأول</u>:** يتم فيه إبراز مفهوم الإدارة الاستراتيجية، ملامح نشوء التفكير الاستراتيجي، مع إظهار المفاهيم المتعلقة بهذا الأخير والأهمية التي يلعبها داخل المؤسسات، إلى جانب تبيان كيفية صياغة الاستراتيجية ومهارات التفكير الاستراتيجي.
- **<u>الفصل الثاني</u>:** يتم فيه عرض مفهوم البيئة التنافسية، وكيفية القيام بالتحليلات الإستراتيجية للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بالإضافة إلى التطرق إلى أدوات التحليل (التشخيص) الاستراتيجي المساعدة في معرفة الوضعية التنافسية للمؤسسة، كما تعرضنا إلى القيام بتشخيص الميزة التنافسية انطلاقا من تحديد المفاهيم والتعاريف المرتبطة بالميزة التنافسية ومؤشراتها، إلى جانب أهم مصادرها، ومعايير الحكم على جودتها، وكما أضفنا موضوع الميزة التنافسية المستمرة حيث أن هذه الأخيرة تتطلب من المؤسسة إتباع منهج التفكير الاستراتيجي المساعد على الحفاظ على الميزة التنافسية الحالية وكيفية تطويرها والعمل على إدامتها.
- **<u>الفصل الثالث</u>:** يتطرق إلى العلاقة التي تربط التفكير الاستراتيجي بالميزة التنافسية، وأهم خصائص هذا التفكير الاستراتيجي انطلاقا من دوره كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية متواصلة للمؤسسات الاقتصادية، مع تحديد الكيفية التي تفكر بها المؤسسات استراتيجيا للوصول إلى التميز ومن ثم إلى التنافس المستمر.

وفيما يخص الجانب الثاني الخاص بالقسم التطبيقي، فكان كما يلي:

سنتناول فيه التطرق إلى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتفكير الاستراتيجي، حيث سنبرز فيه تطور الإدارة في المؤسسة الجزائرية إبتداءًا من مرحلة تبعية المؤسسة العمومية للدولة إلى غاية مرحلة إصلاحات المؤسسة العمومية لفترة الثمانينات إلى يومنا هذا، وكما سنعرض فيه وضعية التفكير الاستراتيجي وشروط تطبيقه في المؤسسات الجزائرية.

سنبين كذلك وضعية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين المنافسة وخيارات المواجهة، حيث سنتطرق إلى واقع هذه المؤسسات في ظل النظام الاقتصادي الجديد، كذلك سنتناول تأهيلها، خوصصتها والشراكة.

وكما سنقوم بإجراء دراسة عامة حول المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS – وحدة مليانة التابعة للمؤسسة الأصلية ENIEM، مع إجراء تقييم لواقع التفكير الاستراتيجي في المؤسسة EIMS وذلك بالإعتماد على قابليتها واستعدادها لتطبيق منهج التفكير الإستراتيجي ومتطلبات تطبيقه، بالإضافة إلى تقييم موقفها التنافسي في ظل المنافسة.

كما استعنا بأداة الاستبيان لمعرفة مدى علم الإدارة في هذه المؤسسة بموضوع البحث.

وأخيرا ختمنا هذا البحث بخاتمة عامة خلصنا فيها إلى عدة نتائج مكنتنا من إبداء بعض التوصيات في هذا الموضوع، وبغية فتح باب البحث من جديد قمنا بطرح بعض الأفاق المستقبلية في شكل عناوين تصلح لأن تكون إشكاليات مواضيع لبحوث مستقبلية.

10– <u>صعوبات البحث:</u>

لقد تم إنجاز هذا العمل في ظروف تتميز بقلة الدراسات المتحصل عليها والمنصبة حول هذا الموضوع، رغم أنه من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين والمهتمين بهذا الميدان في الوقت الراهن. ومن ثم الإلمام بجميع جوانب هذه الدراسة، مما يعكس حقا سعة الموضوع، وصعوبة تناول جميع مفاهيمه وعناصره.

تـمــهــيــد:

إن ملامح البيئة الصناعية الجديدة تدعو إلى إبراز ضرورة اهتمام قادة المؤسسات الاقتصادية بالتفكير الاستراتيجي حول المستقبل واحتمالاته، خاصة عند النظر إلى المؤسسة كنظام يمتلك خبرة و يتمتع بقدرة على تحديد احتمالات اتجاهات المؤسسة في المستقبل ضمن آلية متكاملة تحتوي على مبادئ إستراتيجية، كما يتطلب من القيادة التفكير بالتحديات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة، كونها ذات طبيعة إستراتيجية وهي تستلزم كذلك التفكير استراتيجيًا عند تعاملها مع القوى الاجتماعية المؤثرة فيها، وتصورها وقدرتها للوعي بأغراض المؤسسة ومؤسسيها، وطبيعة التحديات التي تواجهها المؤسسات بعلاقاتها مع مجتمعها والحكومة والمنافسة والتغيير في البيئة المادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية.

ومن خلال ذلك فقد نبع الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي وترافق مع ولادة أفكار بالمدخل المعرفي، كونه إحدى المكونات التي اجتذبت عملية البحث العلمي في محاولة لتأطير مفهومه، وتشخيص حاجة إدارة المؤسسة حاضرًا ومستقبلاً.

وهكذا فإن جوهر هذا الفصل يتلخص في ثلاثة مباحث متعاقبة لتجيب عن السؤال التالي: ما هو دور التفكير الاستراتيجي في الإدارة الإستراتيجية ؟

وبذلك تم إدراج المباحث كالآتي:

- الإدارة الاستراتيجية: ملامح النشوء، المفهوم والأهمية.
- ماهية التفكير الاستراتيجي والتصور الاستراتيجي.
- مهارات التفكير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية.

المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية: ملامح النشوء، المفهوم والأهمية:

تتطلب الإحاطة بدلائل الإدارة الاستراتيجية، محاولة أولية لتأطير المفاهيم الأساسية لها، والتي تشكل قاعدة استيعاب وبناء المداخل الفكرية لدراستها وتحليلها وما تحتويه من عمليات متعددة الأبعاد ومترابطة المضمون والجوهر. لذلك فإن المهمة الرئيسية تتركز في وصف أصالة الفكر الاستراتيجي في الإدارة، والتلميح إلى تفاعله مع مختلف العلوم الإنسانية، وكذلك العروج إلى مفهوم الاستراتيجية وإدارتها في المؤسسة، ومفهومي التخطيط الاستراتيجي والقرارات الاستراتيجية، ومن ثم بيان جوانب أهمية هذه الإدارة في حياة المؤسسة.

المطلب الأول: ملامح نشوء الفكر الاستراتيجي في الإدارة:

يتسم الفكر الاستراتيجي على مستوى التراث الإنساني وما يمتلكه من تراكم حضاري بأصالته، وبحداثته ومعاصرته في علم الإدارة. وستعتمد هذه السمات مرتكزا لتشخيص ملامح نشوء الفكر الاستراتيجي العامة منها والخاصة كما هي موضحة:

أولاً: الملامح العامة لنشوء الفكر الاستراتيجي: « لعل المتفحص لنشوء وما سجلته العلوم العسكرية سبقا على العلوم الأخرى في بناء مرتكزات الفكر الاستراتيجي وتطوير مجالات تطبيقية سواء أكان ذلك في السلم أم في الحرب إعدادا أو تهيئة وتدريبا ومناورة. ويجد المتخصص في تراث الجيوش وما خاضته من معارك وحروب عبر قرون خلت وحاضرة يصل إلى استنتاج مفاده أن لمفكري العلوم العسكرية وقادة الجيوش بما يقدمه من تجارب حية ونماذج خالدة الدور المؤسس بل والمنتشر بنشوء الفكر الاستراتيجي علما وفنا.

وتجاوز ذلك الاهتمام إلى إقامة مؤسسات ذات مستويات مختلفة، تحمل عناوين شتى تهتم ببحث وتعليم الاستراتيجية صياغة وانبثاقا وتطبيقا، وتدعو الاستفادة من تجارب الجيوش وما تمتلك من إرث استراتيجي ساعدها في حسم المعارك وإحراز النصر.

فهو يدعو ضمنا إلى استقاء المعرفة الإستراتيجية من السيرة والتوجهات الإستراتيجية على مستوى الأمم والمجتمعات وجيوشها وتجارب قادتها ذوي القدرات الفائقة المتميزة، وازداد الاهتمام اليوم بالتحالفات والتكتلات والصراع الاستراتيجي بين الجيوش معتمدا ومتأثرا بما تمتلكه من قوى متعددة ومخزن معرفي استراتيجي عميق.

وكما أن المتفحص يجد لنشوء الفكر الاستراتيجي في الحقل العسكري أن المصطلحات الروتينية المتداولة في الفكر الاستراتيجي المعاصر كالأهداف ونقاط القوة والضعف والتهديدات هي أساسا و ليدة الفكر الاستراتيجي العسكري »(1).

(1): د. نعمة عباس الخفاجي: الإدارة الإستراتيجية – المداخل والمفاهيم والعمليات – مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 17-25.

وعلى هذا الأساس ففي كثير من الأحيان نلاحظ أن إستراتيجية المؤسسة تتشابه كثيرًا مع الإستراتيجية العسكرية؛ ففي كلا الاستراتيجيتين العسكرية والمؤسساتية محاولة لاستخدام نقاط القوة المتاحة للتأكيد على نقاط ضعف المنافس وتعظيمها، رغم كل هذا التشابه ففي حقيقة الأمر فإن الاختلاف الأساسي بين الاستراتيجيتين قائم على أساس أن صياغة وتنفيذ وتقويم إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية قائمة على أساس المنافسة في حين أن صياغة وتنفيذ وتقويم الإستراتيجية العسكرية قائمة على فكرة الصراع.

ثم جاء إسهام العلوم الاقتصادية مترافقا مع الاهتمامات ذات التوجه الاقتصادي، وقد ألقى مفكروه وعلماؤه الضوء على الرؤية العقلانية في الفكر الاستراتيجي ، مغذين إياه بسبل إجراء التحليلات لمتغيرات اقتصادية على المستوى الكلي والجزئي وبمختلف القطاعات محليا وقوميا وإقليميا ودوليا وعالميا.

وظهرت النظريات تلو النظريات والعديد من النماذج الفكرية النظرية منها والتطبيقية، المتأثرة بالتوجه الاستراتيجي للرأسمالية أو الاشتراكية أو اعتماد منهج مستقل عن كليهما.

وقد حاولت بل أثارت اهتمام باحثي الفكر الاستراتيجي المتأثرين بالمنحنى الاقتصادي الاهتمام بما يسمى تحليل عناصر الإنتاج فلسفة وتكوينا واستخداما قوة وضعفا، وما يرتبط بها من تحليل للقطاعات الاقتصادية خاصة الصناعية والخدمية منها والأسواق، وما تفرزه آليات الطلب والعرض من فرص وتهديدات.

وكان الميدان الاقتصادي مجالا مناسبا للتفكير الاستراتيجي على المستوى الاجتماعي والأعمال والوحدات الاقتصادية الصغيرة، بل اقترن الفكر الاستراتيجي بأدوات التحليل والتقييم لمختلف التصرفات الإستراتيجية وعند تقييم النجاح الاستراتيجي لأية مؤسسة اقتصادية.

و لقد نبهت الباحثين بضرورة الاهتمام بالاستراتيجيات التي تعزز المركز الاستراتيجي لها في ظل ظروف المنافسة المتنوعة.

ثانيًا: الملامح الخاصة لنشوء الفكر الاستراتيجي: « تنصرف الملامح الخاصة إلى إلقاء الضوء على الجوانب الفنية والجوانب العلمية التي أسهمت وكان لها دورا في نشوء الفكر الاستراتيجي في الإدارة وتأطير تصوراته النظرية والتطبيقية في الماضي والحاضر والمستقبل.

وينبثق بناء تلك الملامح من الوعي بعراقة الفكر الإداري بصورة عامة وفي مجال إدارة المؤسسات الاقتصادية بصورة خاصة، وما احتواه من جوانب فنية تعكس مساحة إبداع العقل الإداري وذكائه وخياله في تصميم وهيكلة المؤسسات العامة والخاصة في مختلف المجتمعات والدول عبر مختلف الحضارات والعصور حتى عصرنا الحالي، وربما كانت بوادر الفكر الاستراتيجي أكثر اقترابا ووصفا لواقع فعل متحقق تجلى في تصور الإستراتيجي التي مثلت في عقول القادة الذين تولوا قيادة المؤسسات الاقتصادية ورسم سياساتها والتحكم بمواردها، وإنهم ذوي عقول إستراتيجية ثاقبة »[(1)].

ويستطيع المتتبع للمعرفة الاستراتيجية في علم الإدارة تشخيص ملامح الفكر الاستراتيجي الخاصة بجوانب علم الإدارة على النحو الآتي[(2)]:

(1)،(2): د. نعمة عباس الخفاجي: الإدارة الإستراتيجية – المداخل والمفاهيم والعمليات – مرجع سبق ذكره، ص26.

أ- إقرار سياسات الأعمال والإستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي، ومن ثم الإدارة الاستراتيجية ضمن مناهج كليات وجامعات إدارة الأعمال على مستوى الدراسات الأولية والعليا.

ب- إثراء المعرفة الاستراتيجية ذات العلاقة بعلمي المؤسسة والإدارة واتساع آفاقها، وتحقق ذلك بفضل تأسيس معاهد متخصصة بالفكر الاستراتيجي إدارة وتخطيطا وقرارا.

ج- تنوع مصادر الفكر الاستراتيجي منها ما هو مرتبط بالتفاعل مع علوم السياسة والاقتصاد والنفس والرياضيات، ومنها ما هو متصل بما هو جديد من أفكار أثارتها النظريات والنماذج الفكرية الأصيلة.

د- الإعلان عن ولادة علم الإدارة الاستراتيجية كونه يحمل خصائص تميزه عن علمي المؤسسة والإدارة ، تكسبه سمة الاستقلالية والتفرد في تكوين الفكر الاستراتيجي ومداخله في تفسير المعضلات الاستراتيجية التي تواجه المؤسسات والتنبؤ بالسلوك الاستراتيجي فيها والتحكم بمساراته المستقبلية توقعا وفعلا استراتيجيا ومتحققا.

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

يتطلب إدراك مفهوم الإدارة الاستراتيجية ابتداءا التعرض لطائفة من المفاهيم الأساسية متمثلة بالاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي، والقرارات الاستراتيجية:

أولا: المفاهيم الأساسية: من بين المصطلحات المتداولة في الإدارة الإستراتيجية نجد:

1- الاستراتيجية: يمكن القول عن الاستراتيجية أنها مجموعة قرارات خاصة باختيار الوسائل وكيفية تخصيص الموارد من أجل بلوغ الأهداف، بحيث يعد مفهوم الاستراتيجية قديما في الفكر البشري، ويرجع الفضل في ظهور ورواج مفهوم الاستراتيجية إلى العلوم العسكرية، ففي الحضارة اليونانية القديمة اشتقت كلمة الاستراتيجية من الكلمة اليونانية (Strategia) والتي تعني علم الجنرال (Strategeos) أي " فن القيادة أي كيف يستخدم القائد (الجنرال) القوى المحيطة لضمان النصر في الحرب "[(1)]، وتقيد الاستخدامات المحدد لهذه الكلمة في تلك الفترة التاريخية إن كلمة جنرال تصنف شخصية مكونة من ثلاثة أبعاد[(2)]:

أ- البعد الأول: الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف بصورة حازمة، حيث أن الوصف الوظيفي لدوره هو اختيار الطريق الأنسب الواعد بتحقيق ميزة تنافسية من نوع ما. فالجنرال يقوم بمجموعة من الأفعال الموجهة ذات الطبقة الهامة (الاستراتيجية) التي تعتمد أساسا على قدرته على توظيف عقله الاستراتيجي الشامل في إدارة ساحة المعركة في نفس الوقت الذي يحتفظ فيه باليقظة الاستراتيجية المطلوبة للاستغلال الأمثل للفرص.

(1): د. عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، مصر، 1985، ص 33.

(2): د. أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع،الأردن،1996،ص13.12.

ب- البعد الثاني: الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف وهو يعلم أنه ليس في فراغ وأن قوى أخرى في المسرح الأوسع حوله تؤثر وتتأثر بطريقته في التصرف، واتخاذ القرارات ، وتمارس بالتالي ضغوطا على النتائج التي يسعى إلى تحقيقها، والجنرال هو ذلك الشخص الذي يدرك جيدا أن عليه أن يراقب المشهد بكل تفاصيله الكبيرة والصغيرة سواءا في صفوفه أو في صفوف أعدائه، والقدرة على أداء الأدوار للتحكم في الأوضاع.

ج- البعد الثالث: الجنرال هو ذلك الشخص الذي يمتلك حسا عميقا بالزمن، ومتى يجب أن يتصرف فهو يدرس خططه وتحركاته الاستراتيجية بعمق وينفذها في أوقاتها المناسبة.

مما تقدم أن اليونانيين القدامى فهموا الاستراتيجية على أنها تعني الشمولية في التفكير والتصرف، وتعني أيضا النظرة الواسعة بعيدة المدى.

إلا أن الاهتمام العملي بها خارج إطار الحروب والجنرالات الذين يقودونها، لم يظهر إلا خلال الأربعين سنة الماضية، وأخذ المشهد العالمي في هذا الفترة ينكشف عن أسلوب جديد في الإدارة يعرف بالاستراتيجية، بأنها مجموعة القرارات الهامة المشتقة من عملية إدارية عالية التنظيم لاتخاذ القرار على أعلى المستويات الإدارية في المؤسسة، واتضح في الممارسة أن الإدارة الاستراتيجية توفر أسلوبا متميزا للتنبؤ في المستقبل. ويعود الفضل في ظهور وانتقال هذا المفهوم في تطبيقاته اللاحقة في الإدارة إلى شخصيتين(1):

<u>الأولى</u>: موظف كبير في شركة التلفون والتلغراف الأمريكية يدعى "Bernard Chester "

<u>الثانية</u>: أستاذ جامعي في كلية إدارة الأعمال في جامعة « HARVARD » هارفارد الأمريكية يدعى " Alfred Chandler ".

أما الفكرة الرئيسية التي تمحورت حولها أعمال « Bernard » فكانت ذلك الاهتمام برسالة المؤسسة، حيث أكد بأن المدراء في الإدارة العليا عليهم أن يوضحوا لماذا مؤسساتهم قائمة وما هي رسالتها، وأضاف إلى أن المدراء لن يستطيعوا التعامل بفاعلية مع القضايا الهامة التي تواجه مؤسساتهم داخليا وخارجيا، ومن دون أن يستطيعوا تقديم فكرة واضحة عن سبب وجود مؤسساتهم، وعن دورها.

أما « Chandler » فقد نظر إلى الاستراتيجية نظرة أخرى، وأضاف بعدا جديدا مختلفا إلى أبعاد العملية الإدارية فقد ركز كل نشاطه العلمي على علاقة البناء التنظيمي بالأداء الاستراتيجي للمؤسسة، ولاحظ أن عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة تختلف بطبيعتها وتوجهاتها باختلاف الاستراتيجيات المتبعة فيها، ومن هنا جاءت مقولة « Chandler » الشهيرة بأن: " البناء التنظيمي للمؤسسة يتبع استراتيجيتها ".

2- التخطيط الاستراتيجي: إن المقصود بالتخطيط التقليدي هو محاولة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في الشركة، وتحديد ما الذي يمكن عمله قبل أن يحدث ذالك المستقبل، فهو اتخاذ قرارات مسبقة قبل الحاجة إليها فعلا.

---

(1): د. ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998، ص 213-215.

أما التخطيط الاستراتيجي فهو عبارة عن التعبير بالشكل المثالي للمؤسسة في المستقبل، وتحقيق هذا الشكل وتسمى أحيانا مرحلة صياغة عناصر التخطيط الاستراتيجي، " وكما أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياستها للمرحلة القادمة، فهو إذن عملية تخطيطية "[1].

قد تبدو ملامح التخطيط الاستراتيجي غامضة في البداية، ولكن عموما يمكن القول أنه يتضمن السمات التالية[2]:

أ – هو نظام متكامل يتم بشكل معتمد وبخطوات متعارف عليها.

ب– هو نظام لتحديد مسار المؤسسة في المستقبل ويتضمن ذلك تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد.

ج– هو نظام يتم من خلاله تحديد مجالات تميز المؤسسة في المستقبل، تحديد مجال الأعمال وأنشطة المؤسسة في المستقبل.

د– هو رد فعل لكل من نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء المؤسسة، وللتهديدات والفرص الموجودة في البيئة، وذلك لتطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المتاحة أمام المؤسسة مستقبلا.

هـ– هو أسلوب عمل على مستوى مجلس الإدارة، والإدارة العليا، والإدارة التنفيذية، وبشكل يحدد ويميز مساهمة كل مستوى ووظيفته داخل المؤسسة.

و– هو أسلوب تحديد العوائد والمزايا التي ستعود على جماعات أصحاب المصالح في المؤسسة، سواءا كانت مزايا اقتصادية أو غير اقتصادية، وهو ما يبرر بقاء المؤسسة.

3– القرار الاستراتيجي: يجب أن نفرق بين القرار الاستراتيجي والقرار المعتمد على الاستراتيجية، فالقرار الاستراتيجي يهتم باستراتيجية المؤسسة، وهو ذلك القرار الذي يتعامل مع أمور كرسالة المؤسسة وعلاقتهما مع العالم الخارجي، وهو يغطي مدة زمنية بعيدة الأمد ويمتلك خصائص متمثلة بدوره في توجيه المؤسسة لتحديد علاقتها مع بيئتها، بالإضافة إلى أن القرار الاستراتيجي هو وظيفة مجلس الإدارة والإدارة العليا بالمؤسسة، وهي بحق الوظيفة الرئيسية لهما، وهو ما يطلق عليه أحيانا بالتخطيط الاستراتيجي. أما القرار المعتمد على الاستراتيجية فهو ذلك القرار التشغيلي الذي يقوم به المديرون التنفيذيون في حياتهم اليومية داخل العمل والمعتمد على (أو المنبثق من) الاستراتيجيات، وهو ما يطلق عليه أحيانا بإدارة الأعمال الاستراتيجية (Strategic Management) أي إدارة العمل استنادا على استراتيجيات موضوعة سلفا.

واستطاعت مجموعة مركز التنمية الإدارية بجامعة الإسكندرية[3] أن تصمم وتطور نموذجا متكاملا للتخطيط الاستراتيجي. ويتميز هذا النموذج بأنه يأخذ في الحسبان التطورات العالمية الحديثة في هذا المجال.

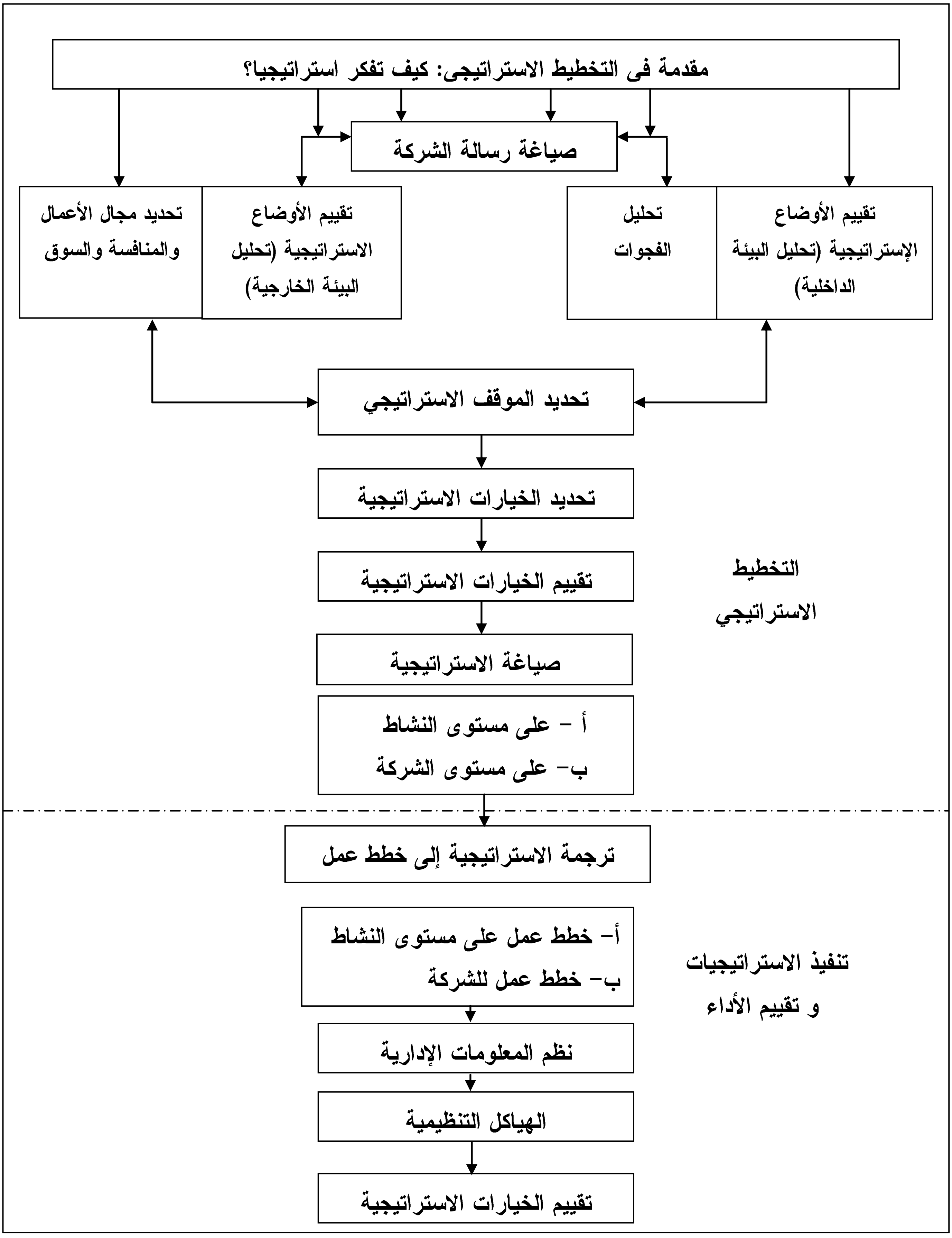
وفيما يلي شكل النموذج العام للتخطيط الاستراتيجي، الذي يظهر في الشكل البياني رقم (I–1):

(1): د. أحمد القطامين،مرجع سبق ذكره، ص 92.

(2): د. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية –إدارة الألفية الثالثة–الدار الجامعية للنشر،الإسكندرية،2000.1999،ص19.18.

(3): د. نادية العارف، المرجع نفسه، ص 24.

الشكل البياني رقم (I-1): نموذج متكامل للتخطيط الاستراتيجي

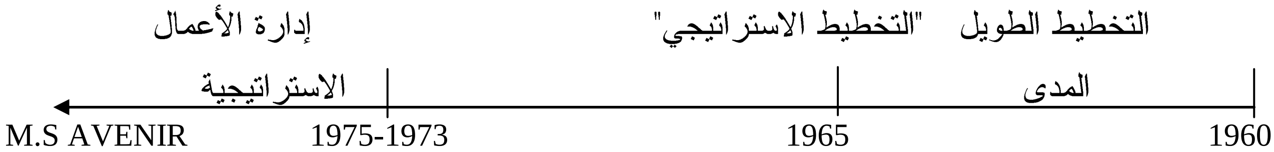


المصدر: د. نادية العارف. الإدارة الاستراتيجية، المرجع نفسه، ص 24.

ثانيًا: الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى إدارة الأعمال الاستراتيجية: يظهر التطور النظري للفكر الاستراتيجي من خلال مدارس التسيير المختلفة، وأهم المفاهيم والأدوات التي أدخلت في توجيه المؤسسة، وهذا التطور النظري لم يظهر بشكل واضح من الناحية النظرية مقارنة مع التحولات السريعة على مستوى كل من المؤسسة والمحيط، ومن جهة أخرى عدم ملائمة مبادئ وأدوات التخطيط الكلاسيكي، وانتقال هذا الموضوع بفعل الأحداث ودون رجعة ولا غموض من التخطيط الاستراتيجي إلى إدارة الأعمال الاستراتيجية.

وفي هذا الموضوع فلقد صنف MJ.Avenier ثلاثة مراحل تبين الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى إدارة الأعمال الاستراتيجية[1]، وكما يبينه الشكل البياني التالي:

الشكل البياني رقم (I−2): مراحل الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى إدارة الأعمال الاستراتيجية.



المصدر: Ahmed Hamadouche: Méthodes et outils d'analyse stratégique. P 21.

1− مرحلة التخطيط الطويل المدى (1955-1965).

2− مرحلة التخطيط الاستراتيجي (1965-1975).

3− مرحلة إدارة الأعمال الاستراتيجية (منتصف السبعينات إلى حد الآن).

1− مرحلة التخطيط الطويل المدى: بدأ نظام تخطيطي جديد طويل المدى عقب نهاية الحرب العالمية الثانية، حيث بدأ المحيط يفرض نفسه كبعد مؤثر في توجهات المؤسسات وتنظيمها الداخلي، إذ شهدت المرحلة تكييف الهياكل التنظيمية بطريقة المحاولة والخطأ تبعًا لتغيرات المحيط.

وفي بداية الستينات تم إرساء الإستراتيجية في علوم التسيير، خصوصًا بأعمال **CHANDLER** و**ANSOFF**. فكتاب الباحث الأول معنون بـــ: **STRATEGY AND STRUCTURE** الذي تم نشره سنة 1962 حيث سلّط الضوء على العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي للمؤسسة، وبعد ثلاث سنوات من نشر كتاب لـــ **CHANDLER**، قام **ANSOFF** بنشر كتابه سنة 1965 والمعنون بـــ: **CORPORATE STRATEGY**، يحلل فيه سياسات النمو والتوسع للمؤسسات.

وبهذا الطرح وافق **ANSOFF** أبو التحليل الاستراتيجي **CHANDLER** في اعتبار القرارات الإستراتيجية إطارًا لضبط مختلف السياسات الوظيفية بالمؤسسة.

2− مرحلة التخطيط الاستراتيجي: ظهر التخطيط الاستراتيجي في الفترة الممتدة ما بين (1975-1965) بداية في الولايات المتحدة الأمريكية، وهو عبارة عن محاولة للتوفيق بين السلوك الاستراتيجي وفكرة المخطط، وكان للكاتب الأمريكي **ANSOFF** دورًا بارزًا في ذلك، حيث استطاع أن يقوم بالربط ما بين المؤسسة ومحيطها، مما أدى إلى إثراء مفهوم التخطيط طويل المدى.

(1): Ahmed hamadouche, méthodes et outils d’analyse stratégique, édition chihab 1997, Alger p 21. 30. 31.

ويرتكز التخطيط الاستراتيجي على البحث عن نقاط القوة والضعف في المؤسسة وتعيين الفرص والتهديدات للمحيط. ولقد أصبح التخطيط الاستراتيجي يواجه أزمة حقيقية لأنه انتقل من نفس مبادئ التخطيط الكلاسيكي، الذي يعتبر أن المحيط يتميز بالنمو المستقر والمستمر، أي أنه قابل للتوقع التام، وكذلك البحث عن الربح كهدف أساسي.

وعليه فقد عرفت سيرورة التخطيط الاستراتيجي عدة صعوبات عدة صعوبات نظرية وتطبيقية.

وبجانب هذه الصعوبات توجد أسباب أخرى أدت إلى فشل التخطيط الاستراتيجي منها ما يكمن في عدم التكامل في سيرورة تطبيق إدارة الأعمال الاستراتيجية، وعدم مراعاة الأبعاد التقنية والاقتصادية للمؤسسة، وعدم الاهتمام ومراعاة تفاصيل الجانب التنفيذي للخطة الاستراتيجية. ولتجاوز حدود وثغرات التخطيط الاستراتيجي المستوحاة من خلال عملية تطبيقها ومن خلال التحديات الجديدة التي ظهرت كمواجهة للمؤسسة منذ الأزمة البترولية سنة 1973، تم ظهور واستعمال مفهوم إدارة الأعمال الاستراتيجية لأول مرة في السنة نفسها 1973 من طرف **ANSOFF**، ولم يكن هناك حينذاك تعريف وتفسير مدقق للمفهوم.

3- مرحل إدارة الأعمال الاستراتيجية (أسس نظرية متجددة) [1]: إن التحولات التي ظهرت على كل من المستويين، المؤسسة والمحيط في بداية السبعينات أدت إلى الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى إدارة الأعمال الاستراتيجية، حيث أنه ظهر نوع من الاهتمام بمختلف مركبات المحيط والظواهر المرتبطة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة وهذا عكس التخطيط الاستراتيجي الذي اهتم فقط بالمحيط الخارجي.

إن صياغة الاستراتيجية في إطار إدارة الأعمال الاستراتيجية يمكنها أن تهتم أيضًا بمعاملات المؤسسة مع المحيط (الاستراتيجيات الخارجية)، وبأساليب تنسيق العلاقة مع المحيط الداخلي للمؤسسة، وهذا من أجل أهداف متمثلة في خلق الشروط الداخلية الملائمة مع تنفيذ الاستراتيجيات الخارجية، وبهدف اكتشاف وتطوير طاقة بشرية من أجل استغلالها (مثل برامج تكوين المستخدمين).

وحسب **Martinet – 1984**، الاختلافات الموجودة والمتشكلة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأعمال الاستراتيجية تترجم في اختلافات أسسها النظرية الخاصة كما يبينه الجدول البياني التالي:

(1): Ahmed Hamadouche. المرجع نفسه. P 34. 35.

الجدول البياني رقم (I-1): مقارنة التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأعمال الاستراتيجية:

التخطيط الاستراتيجي	إدارة الأعمال الاستراتيجية
– المؤسسة هي تنظيم تقني اقتصادي.	– المؤسسة هي في آن واحد عون إنتاجي ومنظمة اجتماعية – نظام سياسي.
– محيط المؤسسة يتمثل أساسًا في الأسواق، المؤسسة هي سوق.	– المحيط يتألف من جميع الممثلين الذين لهم علاقة (حقيقية أو طاقوية) مع المؤسسة. المؤسسة موجودة في المجتمع.
– الاستراتيجية هي وجود المؤسسة في صراع (أو في تعاون) مع الممثلين الداخليين للأسواق.	– الاستراتيجية هي بدايةً اختيار الجماعة المسيرة للمؤسسة، وجودها في صراع أو تعاون مع الممثلين الداخليين أو الخارجيين، والمؤسسة هاته تأخذ بعين الاعتبار هيكلها الاجتماعي.
– الاستراتيجية تقوم على الموارد، هذا لتعديل النظام التنافسي لفائدة المؤسسة.	– الاستراتيجية تقوم على خلق شروط التوافق الاقتصادي، التقني، الاجتماعي، السياسي بين المحيط والمؤسسة، من الطراز الذي ينظم الطاقة البشرية القصوى لبلوغ نتائج قصوى.
– أهمية التبصر (التنبؤ) موجهة نحو اختيار لوضعية حكيمة في السوق. – التشخيص (التحليل) الاستراتيجي، صياغة ثم تنفيذ	– مجهود التبصر (التنبؤ) وأهميته موجهة لوضعية ما في المحيط، وبشروط قبوله من طرف الممثلين الداخليين والخارجيين، – التشخيص (التحليل) الاستراتيجي يهتم بمحاسبة المشروع مع العناصر المسكنة والمحركة.
– فرص ومخاوف المحيط، نقاط القوة ونقاط الضعف مخترقة (مستهدفة) حسب منطقية العوامل. – التقسيم الاستراتيجي ذو طراز تقني اقتصادي.	– هذه العناصر تواجه من طرف المؤسسة حسب المنطق المزدوج للعوامل والممثلين. – التقسيم الاستراتيجي ذو نمط مختلف (تقني، اقتصادي، اجتماعي، سياسي).

المصدر: Ahmed Hamadouche. Méthode et outils d'analyse stratégique المرجع نفسه .P. 36 .

من خلال هذا الجدول نلاحظ بأن التخطيط الاستراتيجي ينظر للمؤسسة كنظام تقني اقتصادي، أي أنها من جانب تقني تتكون من مجموعة من الوسائل التقنية المادية، من تجهيزات وأدوات بهدف استعمالها لإنتاج وتحقيق منتجات وخدمات، بالجمع والتنسيق بين هذه الوسائل والمواد، وكذا العديد من المعلومات التقنية وغيرها، في إطار تكنولوجي وقانوني محدد، في حين الجانب التكنولوجي هو موجه كيفية الإنتاج والنشاط ككل، وكيفية تنسيق الموارد وحتى مواصفات الإنتاج التقنية.

وأما الجانب الاقتصادي فهو الموجه لأهداف وسياسات المؤسسة في الجانب التجاري، واستعمال عوامل الإنتاج بشكل يسمح بتغطية تكاليفها وتحقيق فائض يستعمل لاستمرار وتوسيع المؤسسة.

بينما أضافت الإدارة الإستراتيجية بأن المؤسسة كنظام اجتماعي – سياسي، باعتبارها تحتوي على أهداف وثقافات وآراء تختلف من مجموعة إلى أخرى، أو من فرد إلى آخر، وللعمل على توحيد هدف المؤسسة يتم

فيها المفاوضات، والمشاركة في القرار، في إطار نقاشات داخلية بين المستويات والمجموعات، أو خارجية بتدخل النقابة مثلاً لنفس الغرض، وهو ما يؤدي إلى اقتسام السلطة في المؤسسة، وبهذا تصبح هذه الأخيرة في إطار تسييرها لعلاقات إنسانية معقدة ومرتبطة بالسلطة فيها، تصبح تسيير اتفاقيات في مفاوضات، وتأخذ فيها نوعًا ما أقل وأقل الجانب العقلاني والمعايير التقنية كمعطيات بسيطة. وهكذا وفي الظروف المتعلقة بالمحيط العام الداخلي والخارجي للمؤسسة، فإن هذه الأخيرة تعتبر كنظام اجتماعي – سياسي.

وكما أن التخطيط الاستراتيجي ينظر إلى المؤسسة كسوق بينما الإدارة الإستراتيجية تنظر إلى المؤسسة باعتبارها تتعامل وتتفاعل مع المحيط الداخلي والخارجي، حيث أن المؤسسة تتعامل مع مختلف أفراد المجتمع وبالتالي فهي تؤثر وتتأثر في آن واحد.

وبالإضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعمل على صياغة الإستراتيجية التي تعمل على مواجهة ضغوطات الأطراف الخارجية أو العمل على إنشاء تعاون وتحالف مع العملاء والموردين، بينما الإدارة الإستراتيجية تعمل على اختيار رجال الإدارة المخولة لهم تسيير المؤسسة، كذلك العمل على إعداد هيكل تنظيمي مناسب يعزز الإستراتيجية وبالتالي التأثير في المحيط.

كما يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد في جمع وتنظيم البيانات والمعلومات التي تحتاجها الإدارة، بينما الإدارة الإستراتيجية تعمل على تكوين وتقييم الاستراتيجيات المعمول بها داخل المؤسسة.

" هذا التحليل يبين أن الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى إدارة الأعمال الاستراتيجية عرف تغيير من إعادة تقديم وعرض المؤسسة كنموذج آلي إلى إعادة تقديم وعرض نظامي مثل بناء نظام اجتماعي يأخذ بالاعتبار التسوية الاقتصادية مع رجوع قوي للإنسان الفرد "[1].

(1): Ahmed Hamadouche. المرجع نفسه. P 37.

ويظهر أيضا الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى إدارة الأعمال الاستراتيجية حسب تصنيف كل من: **E. Hrie – G. Chevalier – J. D'horaene** كالتالي(1):

الجدول البياني رقم (I-2): تطور مفاهيم وأدوات إدارة الأعمال:

1950 ← 1965 ← 1975 ←

	التخطيط طويل المدى	**التخطيط الاستراتيجي**	**إدارة الأعمال الاستراتيجية**
خصائص ومميزات المحيط	– زيادة منتظمة.	– تباطؤ الزيادة وظهور المنافسة.	– زيادة أكبر، حركية قوية، منافسة قوية، تعديلات اجتماعية وثقافية هامة.
المتغيرات الإستراتيجية	– تزايد المبيعات.	– الوضعية التنافسية (حصص السوق).	– قدرة التكيف مع المتغيرات.
الأهداف المحددة لإدارة الأعمال	– تحديد أهداف مشتركة.	– صياغة استراتيجيات جديدة.	– تأمين ازدواجية بين الاستراتيجية والقرارات العملية (استراتيجيات داخلية وخارجية).
وسائل العمل والقيادة لإدارة الأعمال	– تسيير الإنتاجية.	– التنافس والبحث عن أسواق جديدة.	– المرونة والقرابة.
إدارة الأعمال تدور حول:	– المحيط الداخلي للمؤسسة.	– المحيط الخارجي للمؤسسة.	– المحيط الداخلي والخارجي.

المصدر: Ahmed Hamadouche. Méthode et outils d'analyse stratégique. المرجع نفسه. P 45.

يتبين من الجدول بأن ظهور الإستراتيجية في المؤسسة تزامن مع تطور وازدهار التخطيط الطويل المدى، الذي كان يسعى إلى ضمان معدل نمو المؤسسة. فما ساد خلال الخمسينات والستينات من تطوير للأدوات والتقنيات التي يستعملها المخططون واشتداد المنافسة في مجالات أكثر دقة، وازدياد لوتيرة الاختراعات التكنولوجية من جهة وتـأكيد الباحثين على ضرورة وأهمية إعداد الاستراتيجيات وتنفيذها من جهة أخرى، جعل التخطيط الطويل المدى يأخذ بعدًا استراتيجيًا ويتكفل بتحديد التوجهات للمؤسسة كتقديم منتجات جديدة واقتحام أسواق أخرى.

في حين أن التخطيط الاستراتيجي عرف خلال الستينات وبداية السبعينات تطورًا عميقًا وانتشر بسرعة في أغلب المؤسسات واعتمد على صياغة استراتيجيات جديدة والتركيز على المحيط الخارجي.

غير أن التخطيط الاستراتيجي مع بداية الثمانينات تلقى انتقادات كثيرة، مما جعل **ANSOFF** يبادر إلى التفكير في التسيير الاستراتيجي كتيار يحوي فيما بعد التخطيط الاستراتيجي.

وبعد عدة سنوات ظهرت بوادر انتهاج بما يسمى الإدارة الإستراتيجية التي تعمل على تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات، مع اتخاذ المرونة، وكذلك العمل على تشخيص نقاط القوة والضعف كتحليل داخلي إلى جانب

(1): Ahmed Hamadouche. المرجع نفسه. P 45.

القيام بتحليل المحيط الخارجي للبحث عن التهديدات والفرص.

ثالثًا: مفهوم الإدارة الاستراتيجية: يتصف هذا المفهوم بالتنوع والتعدد نتيجة اختلاف أهداف الكتاب والباحثين من استخدامها، وتمايز المداخل الفكرية المعتمدة في دراستها وتحليلها، وتباين العناصر والمتغيرات المعتمدة في بلورة مفهومها.

إلا أن ما يتميز به هذا المفهوم جمعه بين الحداثة والمعاصرة، وقد حصل التعزيز المعرفي والإثراء في ميدان الفكر الاستراتيجي عبر عقدي الثمانينات والتسعينات. وتقع الإشارة إلى هذا المفهوم وتطوره ضمن بوادر ميلاد أفكار تعلن عن تأسيس علم الإدارة الاستراتيجية.

إن الإدارة الاستراتيجية هي عملية اتخاذ قرارات استراتيجية وتنفيذها وتقويمها، ويمكن النظر لها من منهج آخر هي أنها عملية تغير استراتيجي، وقد عرفها البعض بأنها فن وعلم تكوين القرارات الوظيفية المتقابلة وتنفيذها وتقويمها بما يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها.

وقد تسائل البعض عن ماهيتها في محاولة فهم الاستراتيجية من جانب والقرارات الاستراتيجية المطلوب اتخاذها وتنفيذها وتقويمها من جانب آخر، مؤكدين على إمكانية التعامل معها كعملية تنطلق من تحليل الخبرة الاستراتيجية وبيئة المؤسسة. وتعددت نماذج التي حاولت شرح الطريقة التي تمارس من خلالها الإدارة الاستراتيجية، إلا أنها جميعًا اتفقت على أن الإدارة الاستراتيجية تتكون من مرحلتين أساسيتين [(1)]، كما هو مبين في الشكل رقم (I-3).

1- مرحلة صياغة الاستراتيجية:

أ – التشخيص الاستراتيجي للبيئة: وتتضمن دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الاستراتيجية في كلتيهما، والعناصر الاستراتيجية هي تلك المؤشرات التي يمكن أن تؤثر سلبًا أو إيجابًا على عمل المؤسسة في المستقبل، ويعتبر تشخيص العناصر الاستراتيجية أداة بالغة الأهمية لمعرفة الأوضاع التنافسية للمؤسسات والدول في مجال قياس ومقارنة الأوضاع الاستثمارية والاستراتيجية.

ب- التخطيط الاستراتيجي: ويتضمن صياغة رسالة المؤسسة والغاية من وجودها وطبيعة الخدمات التي تسعى إلى تقديمها وأهدافها الاستراتيجية وخططها وسياساتها باتجاه تحقيق مهمتها الأساسية. إن الهدف من عملية التخطيط الاستراتيجي هو تحديد شكل المستقبل المرغوب إنجازه، ذلك المستقبل الذي يتناسب مع عناصر القوة في البيئة الداخلية ومع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية؛ في نفس الوقت الذي يؤدي إلى تقليل وتحييد عناصر الضعف في البيئة الداخلية، والمخاطر الكامنة في البيئة الخارجية.

2- مرحلة التنفيذ وتقييم الأداء: تقوم الإدارة الإستراتيجية بصياغة الإستراتيجية والعمل على تنفيذها، ثم تقوم الإدارة بتقييم هذه الإستراتيجية وقياس أدائها، وبذلك يمكن فهم مرحلة التنفيذ وتقييم الأداء بالنسبة للاسترتيجية كما يلي:

أ – تنفيذ الاستراتيجية: تُعرف عملية التنفيذ بأنها عملية وضع السياسات والخطط التي تم صياغتها في السابق في التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية المرتبطة بها والإجراءات ذات الطابع

(1): د. أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 68.65.64.

التنفيذي، وتتكون مرحلة التنفيذ من الخطوات التالية:

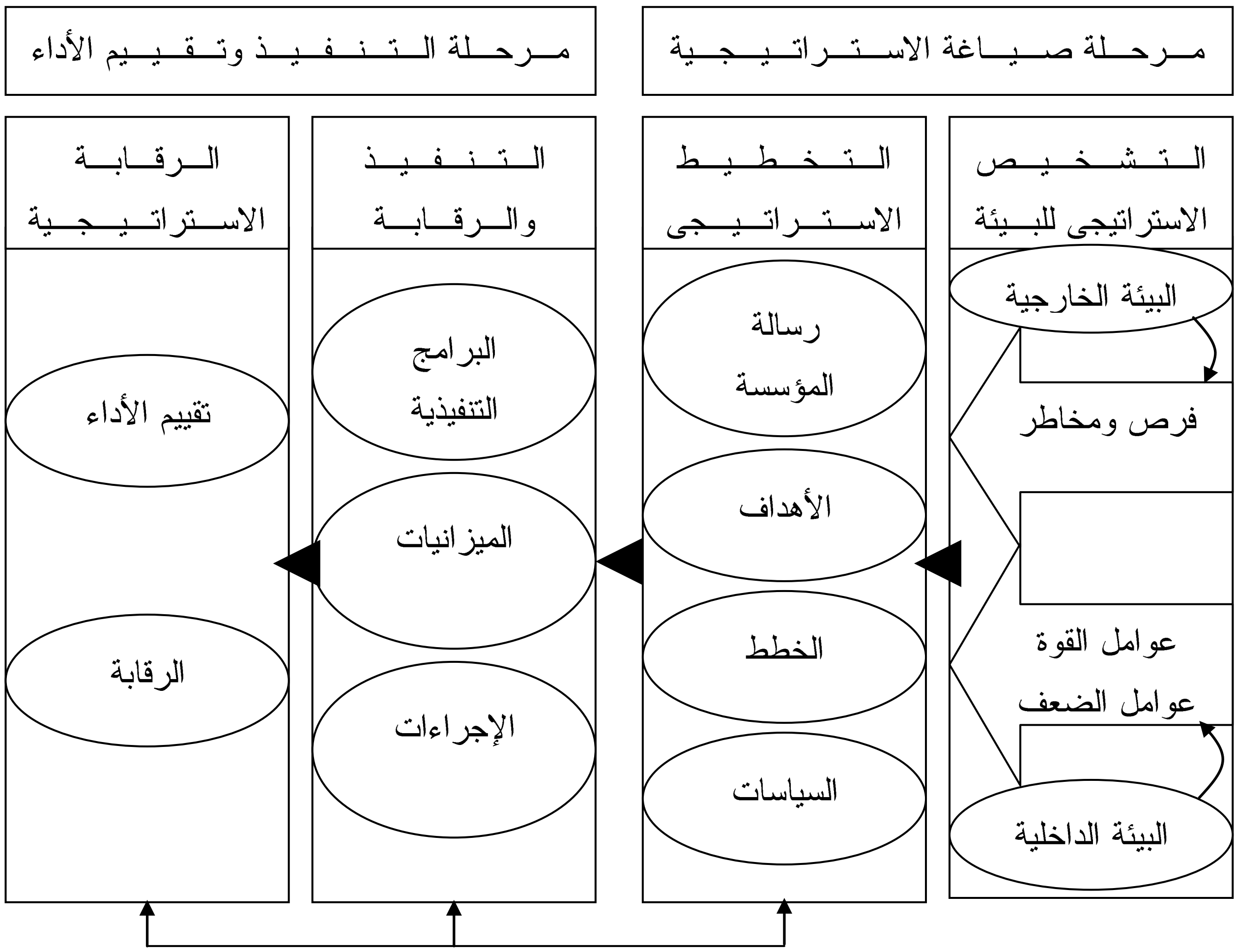
* وضع البرامج التنفيذية: والبرنامج التنفيذي هو نص يحدد النشاطات المختلفة المطلوبة لإنجاز وظيفة محددة. وتعتبر الوظيفة الأساسية للبرنامج التنفيذي وضع الخطط والسياسات موضع التنفيذ.

* وضع الموازنات الخاصة بكل برنامج تنفيذي: وتعتبر الموازنة الوجه الآخر للبرنامج التنفيذي، وتتضمن التكلفة التقديرية التفصيلية التي يتطلبها البرنامج التنفيذي.

* الإجراءات التنفيذية: وتسمى أحياناً بإجراءات التشغيل المعيارية، وتتكون من نظام متسلسل من الخطوات والإجراءات والأساليب التي تصف كيفية إنجاز كل وظيفة وصفاً مفصلاً.

ب- التقييم والرقابة الاستراتيجية: تهدف هذه المرحلة إلى تقييم جوانب الأداء المختلفة لنظام التخطيط الاستراتيجي، وكما هو معروف فإن الرقابة تتبع التخطيط وتسعى للتأكد من أن الخطط الاستراتيجية تنفذ حسب ما هو مخطط لها.

الشكل البياني رقم (I-3): مراحل إدارة الأعمال الاستراتيجية:



المصدر: د. أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، ص 53.

المطلب الثالث: أهمية الإدارة الاستراتيجية في حياة المؤسسة:

تنشأ جميع المؤسسات وهي تحمل آفاق المستقبل وتمتلك إدارتها رغبة صادقة في النجاح والعمل على تحقيق إستمراريتها وتطورها وبقائها، لكن واقع حياة المؤسسة وحركتها المتفاعلة مع محيط بيئتها مليء بالتهديدات والمفاجآت والغموض وأحياناً العدائية والتغير والتعقيد واختلاف درجة التأثير في قدراتها واستعداداتها للتعامل معها حاضرًا متحققًا ومستقبلاً متوقعًا.

لكل هذا وما سيرد لاحقًا أملت الضرورة التفكير بأسلوب جديد وتوجه مبدع يستثمر جوانب تمكن المؤسسة من اغتنام الفرص بأقل خطر، أطلق على النوع الجديد بعلمه

والقديم بفنه الإدارة الاستراتيجية للتفكير وكمنهج للتفكير وأسلوب للعمل.

وفيما يلي نتناول بعض المزايا التي تعود على المؤسسات من جراء اهتمامها بالإدارة الاستراتيجية(1).

1- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية: إن صياغة الاستراتيجية تتطلب قدرًا كبيرًا من دقة توقع الأحداث مستقبلاً والتنبؤ بمجريات الأحوال، مما يمكن من نجاح تطبيقها، وبالتالي نمو المؤسسة وبقائها ويقدم لنا " **LEOTINIADID** " في دراسته عن سياسة التنويع نتائج مقارنة أجراها لاتخاذ الأعمال الأمريكية دليلاً على أهمية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث قارن بين بعض المؤسسات العاملة في مجالات الكمبيوتر ومتاجر التجزئة، وأوضح أنه على مدى عشر سنوات أو عشرين سنة نجحت إحدى منظمتين كانت متساويتين في السوق في بداية الفترة، وفشلت المؤسسة الأخرى نتيجة تبني المؤسسة الأولى قرارات استراتيجية أفضل، فالمؤسسات الناجحة هي تلك التي لها رؤية صائبة في الأمور المستقبلية ودقة في توقعاتها، وبالتالي تكرس مواردها واهتماماتها لهذه الأمور، أما المؤسسات التي فشلت فلا يرجع فشلها إلى عيوب واضحة في حجمها أو مواردها المالية وإنما يرجع السبب إلى الإفتقار إلى صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي، وهكذا يمكن القول أن الشركات التي تهتم بوضع استراتيجيات واضحة لأعمالها قد حققت نجاحًا ملحوظًا في إنتاجيتها ومبيعاتها وأرباحها، بما يمثل عامل تحفيز لغيرها من الشركات للاهتمام والعناية ببناء وصياغة الإستراتيجية المناسبة لها.

2- التفاعل البيئي على المدى البعيد: لا تستطيع المؤسسات التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها في المدى القصير، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية السائدة، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد، بناءًا على قراراتها الاستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئتها، وليس مجرد الاستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة، ومن ثم يمكن للمؤسسة أن تحظى باستغلال الفرص المتاحة والتقليل من أثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوى الداخلية، ويحسن من عوامل الضعف الداخلية.

3- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية: أثبتت المعطيات الجديدة أن هناك علاقة إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمؤسسة ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجياتها طويلة المدى وتحريها دقة اتخاذ القرار الاستراتيجي.

(1): د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، 1999، ص 58.

4- تدعيم المركز التنافسي[أ]: إن إدارة الأعمال الاستراتيجية تقوي مركز المؤسسات في ظل الظروف التنافسية الشديدة المحلية أو الدولية، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، وتساعد المؤسسات على الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية.

5- القدرة على إحداث التغيير: إذ تعتمد إدارة الأعمال الاستراتيجية على إطارات ذات تحديات ونظريات ثاقبة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير والتصحيح والاكتشاف، فالقائمون على وضع وصياغة الاستراتيجية يرون أن التغيير أكثر منه تحدي ومعوق.

6- تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة: تساعد إدارة الأعمال الاستراتيجية على توجيه جهود المؤسسة في المدى البعيد، كما تسهم في استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

(أ): تدعيم المركز التنافسي: تعزيز موقعها في الأسواق المحلية أو الدولية من حيث الحصص السوقية التي استحوذت عليها وهذا من أجل تعزيز قدرتها التنافسية.

المبحث الثاني: ماهية التفكير الاستراتيجي والتصور الاستراتيجي:

أصبح عالم المؤسسات الإقتصادية يأخذ مواقع وأماكن مختلفة كنتيجة لمظاهر الاندماج والاكتساب والتحول في العالم. فلم تعد الحدود الدولية تشكل عائقًا في أهم الأعمال التي أخذت رؤية العولمة وتكنولوجيا المعلومات وعصر الاتصالات، حيث أصبح النظر إلى الإدارة الاستراتيجية ودورها الفعال في ظل التغير الحتمي للمؤسسات المعاصرة يكتسب أهمية خاصة، ويبقى التساؤل عن ما هو دور الإدارة الاستراتيجية ؟ إن الإجابة عليه تبرر هي الأخرى لجوء الإدارة بل وحاجتها إلى التفكير الاستراتيجي، كما أن هذا الأخير ما زال يثير اهتمام علماء وباحثي علم الإدارة الاستراتيجية، ضمن رؤية نظرية أو تطبيقية أو بإحداهما.
ومرد هذه الأهمية هو الحداثة النسبية في دراسة أبعاده تشخيصًا وتحليلاً وتنبؤاً وتحكمًا، على الرغم من هيمنة حقيقة مفادها أن الفكر الاستراتيجي بملامحه العامة والخاصة هو نتاج عمليات تفكير العقل الاستراتيجي. وقد نبع الاهتمام به وترافق مع ميلاد أفكار جديدة مقرنة بالمدخل المعرفي، كونه إحدى المكونات التي اجتذبت عملية البحث العلمي في محاولة لتأطير مفهومه، وتشخيص حاجة إدارة المؤسسة إليه حاضرًا ومستقبلاً.

المطلب الأول: مفهوم التفكير الاستراتيجي:

إن التفكير الاستراتيجي هو أساس صياغة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي انطلاقا من أنهما يصبان في برامج عمل رئيسية تستخدمها المؤسسة لبلوغ رسالتها [ب] وغاياتها [ج]. وقد حلل التفكير الاستراتيجي وفق نظرة معرفية على أنه عنصرًا جوهريًا يحدد بقاء المؤسسات في الأسواق.
وقد اعتبر أن التفكير الاستراتيجي يستخدم لاستكشاف المؤسسات وبيئتها وتحليلها. بالإضافة إلى أن أغلب تفكير المدراء منصب على أبعاد التركيب التنظيمي، فهم يرون الأقسام، والمسؤوليات، والصلاحيات، والمستويات الإدارية، وحدد التفكير الاستراتيجي كعملية –ضمن منظور تحديات العولمة – بأنه العملية التي تستخدم لتطوير تصور استراتيجي.
وهناك من اعتقد أن تفكير الإدارة استراتيجيًا ينطلق من بناء إطار شامل لمنهج الإدارة الاستراتيجية والإحاطة بنطاقه والتطورات التي جعلت منها ميدانًا حرجًا؛ فهو يهيئ الفهم والوعي بالإدارة الاستراتيجية والاعتراف بأهميتها في التحرك نحو نجاح المؤسسة.

(ب): رسالتها: هي ترجمة ما تصبو إليه المؤسسة كمقياس كيفي أساسًا حتى تؤدي دورها وسياستها، وتتمثل رسالة المؤسسة في استهداف الأسواق والعمل على الحصول على حصص سوقية والتركيز عليها والدفاع عنها لتعزيز قدرتها التنافسية.

(ج): غايتها: LES OBJECTIFS: هي عادة محددة وتعبر عن الترجمة الواقعية للأهداف، وتأتي الغايات في مستوى أدنى ضمن مكونات السياسة العامة للمؤسسة، حيث أن الأهداف هي التي تربط بين تلك النهايات FINALITE والحدود من الغايات المحددة لتحقيقها، وفيها يظهر الاختلاف في السياسات لدى المؤسسة: نسبة ربح معينة، نصيب من السوق أو رقم الأعمال.

وأضاف الباحث **محمد مسن** قوله[1]: « يتميز التفكير الاستراتيجي عن التفكير الاقتصادي بعاملين أساسيين هما: النظر إلى المستقبل البعيد (التصور)، وسرعة القرار ».

إذن التفكير الاستراتيجي يعتمد أساسًا على ما يلي[2]:

- مراقبة الأفاق الاقتصادية البعيدة.
- التقاط إشارات التغير قبل وقوعه.
- التنبؤ بالمستجدات والمفاجآت المحتملة في السوق.
- الاستعداد للتكيف مع هذه المستجدات والمفاجآت.
- تعيين الأولويات والخيارات الممكنة.
- اختيار أنسب الحلول للمؤسسة.
- إنجاز التغيير المقرر في أسرع الآجال.

وقد فسر الباحث **محمد مسن** مفهوم التفكير الاقتصادي على أنه:

" التحكم في وسائل الإنتاج لصياغة المنتج بأكثر ما يمكن من فائدة والتغلب عل العراقيل التي تطرأ داخل وخارج المؤسسة "[3].

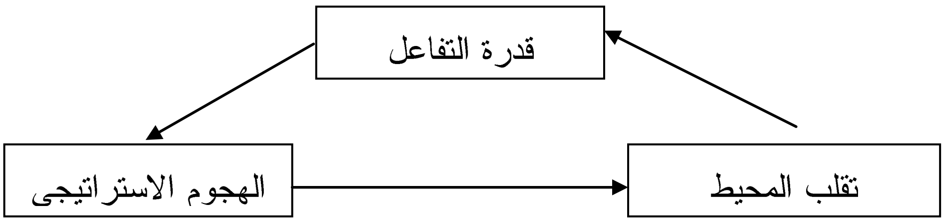
وبعبارة أخرى يمكن تلخيص القاعدة الأساسية للتفكير الاستراتيجي كما يلي[4]:

سرعة تفاعل المؤسسة = قوة هجومها الاستراتيجي.

قوة الهجوم الاستراتيجي > تقلبات السوق.

وذلك ضمن حلقة مفرغة للتفاعل بين عناصر الحركة الاستراتيجية للمؤسسة، ونرمز لهذه الحلقة بما يسمى المثلث الاستراتيجي.

الشكل رقم (I-4): المثلث الاستراتيجي:



المصدر: محمد مسن: التدبير الاقتصادي للمؤسسات – تقنيات واستراتيجيات – دار النشر – ساحل – 2001، ص 292.

فتقلب المحيط يظهر بأنه في تغير مستمر مما يجعل المؤسسة الاقتصادية تتفاعل باستمرار وتتجاوب معه، لذا فالمؤسسة تحاول صياغة الإستراتيجية التي تتميز بالمرونة والتفاعل المستمر بين القدرات والمحيط يرفع من مستوى التنافس، وبالتالي من مستوى التقلب والتحدي، وهذان العاملان – التقلب والتحدي – يمنحان بدورهما إستراتيجية جديدة وهكذا دواليك.

(1)، (2)، (3)، (4): د. محمد مسن: التدبير الاقتصادي للمؤسسات – تقنيات واستراتيجيات – دار النشر – ساحل – 2001، ص 292.

إذن يستنتج أن التفكير الاستراتيجي يمثل أسلوب تحليل مواقف تواجه المؤسسة تتميز بالتغير والتحدي، والتعامل معها من خلال التصور، لضمان بقاء المؤسسة وارتقائها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضرًا ومستقبلاً.

ويبقى التفكير الاستراتيجي إحدى التحديات المهمة التي تواجه الإدارة العليا في أية مؤسسة، ومن أجل أن تتمتع المؤسسة بالقدرة، فقد اعتمد المسيرون على التفكير الاستراتيجي لتطوير استراتيجيات أقسام المؤسسة ووحداتها؛ إذ غالبًا ما يظهر ميلاً بين مدراء تلك الوحدات التنظيمية ليصبح جل تفكيرهم يتركز حول اكتشاف الاستراتيجيات.

ويعد التطور الحديث الذي شهدته تكنولوجيا المعلومات عاملاً مساعدًا ومدّعمًا للتفكير الاستراتيجي للمؤسسة وقدرتها على التكيف والتحديث بسرعة وبدقة ضمت عمليات الإستراتيجية.

وكما تبلورت رؤية جديدة عن التخطيط الاستراتيجي من خلال توظيف المدراء للتفكير الاستراتيجي، ولما كان التخطيط الاستراتيجي نشاطًا رئيسيًا مستمرًا، فإنه يشجع المدراء بل ويلزمهم التفكير استراتيجيًا، ويدعوهم إلى التركيز على البحث عن حلول معضلات البيئة الخارجية في الأمد البعيد، إضافة إلى التفكير بحلول المعضلات المرحلية والتشغيلية قصيرة الأمد.

المطلب الثاني: نماذج في التفكير الاستراتيجي:

تنصرف النماذج إلى إلقاء الضوء على نوافذ التفكير الاستراتيجي للباحثين والعلماء، وسيتم عرض أراء مركزة لنخبة منهم فيما يلي(1):

أولاً: رأي Chandler، 1962: قاد منهجًا تاريخيًا إلى التفكير بضرورة الموائمة بين تغير البيئة واستراتيجية التنويع والتكامل، وبين الاستراتيجية والتركيب التنظيمي للمنظمات الصناعية ضمانًا لبقائها. ومن خلال ذلك فقد سلط **Chandler** الضوء على العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي للمؤسسة بمقاربة تاريخية تناولت تطور الهياكل التنظيمية والاستراتيجيات لأهم الشركات الأمريكية، فتوصل إلى نتيجته الشهيرة " الإستراتيجية تسبق الهيكلة "، وفي الوقت نفسه أسهب المؤلف في تناول مراحل إعداد الإستراتيجية وتنفيذها إلى الحد الذي جعل البعض يربط ميلاد الإستراتيجية به وبالتالي اعتبرت الإستراتيجية كأسلوب لتحديد الأهداف وتخصيص الموارد لإنجاز هذه الأهداف.

ثانيًا: رأي Ansoff، 1965: آمن بأن التفكير الاستراتيجي يبنى على أساس تفاعل المنتج ورسالة المنظمة، القائمة والجديدة، مبيّنًا أن على الإدارة أن تفكر بخيارات وسلوكيا ت استراتيجية تنسجم مع طبيعة الموقف الاستراتيجي.

ويرجع الفضل في ظهور مبادئ مدرسة استراتيجية التعاون إلى المفكر **Ansoff** الذي معه بدأت التطبيقات الأولى لنظام التخطيط الاستراتيجي ما بين (1961-1965) في وزارة الدفاع الأمريكية، « وقد أثبت هذا النظام نجاحًا كبيرًا، وتعتبر نقطة البداية في تحليل **Ansoff** هو انطلاقه من تعريف المؤسسة كمنظمة

(1): د.نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية – المداخل والمفاهيم والعمليات – مرجع سبق ذكره، ص 72 79.

اجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف مختلفة عن تلك المؤسسة التي تناولتها النظرية الاقتصادية الحدية التي تسعى لتحقيق هدف وحيد هو تنظيم الربح، ولكن هدف تعظيم الربح هو هدف قصير المدى ويتطلب خطة عملية قصيرة المدى مثل الميزانيات السنوية، وهذا الربح يعتبر كمقياس لتقييم أداء المؤسسة، وبذلك تكتسب هذه النظرية صفة النظام الساكن الذي لا يأخذ بعين الاعتبار المسائل الإستراتيجية التالية[1]:

أ – فهي لا تسعى إلا لتحقيق الربح كهدف وحيد، بينما نجد أهدافاً متعددة للمؤسسات في الواقع.

ب– تعامل المسيّر كعامل إنتاج بسيط وظيفته فقط تحويل المدخلات إلى مخرجات، غير أنه في الواقع يقوم بوظيفة استراتيجية تتمثل في اختيار الأزواج (منتج / سوق) للمؤسسة.

ج– تعتبر المسيّر معالجًا للمجاميع الاقتصادية فقط، بينما هو في الحقيقة يتولى إضافة إلى ذلك معالجة متغيرات سلوكية ومعلوماتية، ويختار الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

وحتى تضمن المؤسسة بقائها، ويبقى الربح وسيلة أساسية لتعويض نقص الموارد، فهي في حاجة لإتخاذ عدة قرارات، هذه الأخيرة تتنوع بتنوع مستويات ومجالات نشاط المؤسسة، لذا نجد أن **Ansoff** قد صنفها إلى قرارات استراتيجية تقوم بربط المؤسسة بالمحيط وتبحث عن اختيار ميادين النشاط، والبحث عن الأسواق والنمو الخارجي وهي من صلاحيات الإدارة العليا وقرارات إدارية تخص تنظيم وتحديد الإجراءات والعلاقات (علاقات المسؤولية والسلطة) داخل المؤسسة وهي أيضا من صلاحيات المستويات العليا، والقرارات العملية التي تخص العمل الروتيني اليومي، ومن طبيعتها تحديد برامج العمل، تحديد الأسعار، تحديد حجم الإنتاج...الخ وهي من صلاحيات المستويات الوظيفية من القمة إلى القاعدة »[2].

ثالثًا: رأي Mintzberg، 1973: لقد سعى **Mintzberg** إلى صياغة الإستراتيجية بأنها عبارة عن خطة موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف، وهي حيلة أو خدعة تتمثل في محاولة الالتفاف حول المنافسين وهي نموذج متعدد الأطراف من خلال السلوك المعتمد أو حتى غير المعتمد للوصول إلى وضع أو مركز مستقر في البيئة، وهي في النهاية منظور فكري يعطي القدرة على رؤية الأشياء وفقًا لعلاقاتها الصحيحة، وحسب **Mintzberg** أن صياغة الإستراتيجية في حد ذاتها عملية تصورية أو تنطلق من مجموعة من الأفكار الأساسية لتنتهي بصياغة الإستراتيجية التي تعتمد بشكل رسمي.

رابعًا: رأي Miles and Snow، 1978: طوّر أربعة نماذج للتفكير الاستراتيجي وهي[3]:

1– <u>النموذج المدافع:</u> تعتمد المنظمة هذا النموذج في التفكير عندما يكون نطاق أسواق منتجاتها محدودًا، أي تلجأ المؤسسة إلى استعمال سياسة المنتج الوحيد وخدمة قطاع سوقي محدد والتركيز عليه، وتعمل المؤسسة على المحافظة على حصصها السوقية من خلال استراتيجية دفاعية بالاستناد إلى مفهوم الابتكارات وهي تلك التحسينات المستمرة والصغيرة على المنتج ليصبح في الأخير عالي الجودة وذو سعر تنافسي مما يجعل المؤسسة تحافظ على مركزها التنافسي بصفة دائمة.

(1)، (3): د. نعمة عباس الخفاجي، المرجع نفسه، ص 79.

(2): أحمد زغدار: أهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة – رسالة ماجستير – تخصص تخطيط – جامعة الجزائر، 1998، ص 11-16.

2- النموذج المتطلع: يفكر المدراء كيف يكون لهم السبق في اغتنام الفرص المتاحة والمتوقعة وخاصة الجديدة، ويهتم بحالات الابتكار والتجديد، حيث أن هذين الأخيرين هما أسلوبين ناجعين تستخدمهما المؤسسة لتجديد وتحسين طاقاتها الإنتاجية المساعدة في تطوير منتجاتها لخدمة السوق، ولذلك تستعين بإبداعات وإبتكارات إطاراتها ذات المؤهلات الفكرية عالية المستوى، ومن ثم فالتجديد المستمر في المنتجات يعد كإستراتيجية تستعملها المؤسسة للحصول على حصص سوقية جديدة قبل غيرها مما يعزز مركزها التنافسي ومن ثم قدرتها التنافسية فالتميز والإنفراد والريّادة في الأسواق.

3- النموذج المحلّل: يميز التفكير بين نوعين من الأسواق والمنتجات، الأول مستقر نسبيًا، ويتسم الثاني بالتغير المستمر. ففي النوع الأول يكون تفكير مدراء المنظمة عقلاني يهتم بتحقيق كفاءة العمليات، ويرتكز اهتمام المدراء في النوع الثاني بأفكار جديدة مراعين عنصر السرعة في اغتنام الأفكار والفرص الجديدة والتعامل معها.

4- النموذج المقاوم: يتعامل تفكير المدراء مع تغير البيئة وغموضها، ويهتمون بتحقيق توافق بين تغير البيئة وغموضها وبين الاستراتيجية والتركيب المنظماتي، حيث أن المدراء يتوجب عليهم مراقبة تغيرات المحيط باستمرار قصد صياغة الاستراتيجيات المناسبة لحماية مركزها التنافسي كوسيلة دفاعية عن قطاع سوقي معيّن وخدمته دون اللجوء إلى محاولة البحث عن أسواق جديدة تتميز بتواجد نسبة كبيرة من المنافسين وذوي خبرة عالية في التنافس مما يعرضها مستقبلا إلى ضياع حصصها السوقية فتتخذ المؤسسة كإستراتيجية دفاعية لحماية ميزتها التنافسية الحالية.

خامسًا: رأي M. Porter، 1987: من خلال إسهامات **M. Porter** في تحليله للصناعة نلتمس تحليله للمنافسة، ويرى **بورتر** أن درجة المنافسة تتوقف على القوى التنافسية التي تظهر في الشكل رقم (I-5) ويتضح أنه هناك ستة عناصر يجب دراستها وتحليلها، والوقوف على المعاملات المتداخلة فيما بينها للوقوف على الهياكل العامة للصناعة، والتعرف على الموقف التنافسي للمؤسسة من خلال هته القوى وهي كالتالي[(1)]:

1- المنافسين الجدد المحتملين: عند إجراء تحليل الصناعة والمنافسة يجب دراسة وتحليل المجموعات المنتظر دخولها إلى السوق كمنافسين، فلا يجب أن يقتصر الأمر على تحليل المنافسين الحاليين، وإنما يجب أن يمتد الأمر إلى الداخلين الجدد الذين يمثلون المنافسين المحتملين مستقبلاً، وعادة ما يترتب على دخول منافسين جدد في الصناعة زيادة الطاقة والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من الموارد، وبالتالي فهم يمثلون تهديدًا للمؤسسات القائمة، ويتوقف هذا التهديد على وجود عوائق في سبيل رد الفعل المتوقع من المنافسة الحالية.

2- المنافسة بين الشركات الحالية: يمثل هذا العنصر مرتكز نموذج **بورتر**، لأنه يشير إلى إلتقاء العناصر الخمسة الأخرى، ومن أهم العوامل المؤثرة على شدة التنافس بين المنافسين حاليًا في صناعة معينة ما يلي:

- معدل النمو في الصناعة: يقصد به التغيرات المستمرة في طريقة أداء المؤسسة في صناعة معينة، وهذا التأثير يشمل الصناعة وليس فقط بين منافسين معيّنين أو من أحد الموردين أو بعض المستهلكين أو العملاء.

(1): د. نادية العارف: الإدارة الإستراتيجية–إدارة الألفية الثالثة–دار النشر الثقافة، 1999-2000، ص156 – 161.

وهذه التأثيرات تؤدي إلى إعادة تعريف المؤسسات والذي يأتي نتيجة الإندماج بين تكنولوجيا المعلومات مع المنتج والخدمات.

– مقدار التكاليف الرأسمالية: تضطر المؤسسات الجديدة إلى إستثمار موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة. وخاصة إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى الإشهار، أو البحث والتطوير، وكلاهما ينطويان على مخاطر كبيرة، وتتطلب تجهيزات الإنتاج والمخزونات وقروض الزبائن وتغطية الخسائر السنوية أموالاً معتبرة أيضًا.

– مستويات تمييز المنتج وخصائص السلعة أو المنتج: يمكن للمؤسسة أن تطور الولاء للعلامة التجارية، وتقديم منتجات وخدمات جديدة لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين أن يقلدوها. وكذلك تحدد أسواق جديدة عن طريق تحديد هدف محدد للمنتج أو الخدمة، أي تقدم منتجات أو خدمات متخصصة تخدم قطاع محدود من السوق وبطريقة مميزة.

– مركز العلاقة في السوق: أي تحقيق مزايا تنافسية بتحسين العلاقات بين المستهلكين والعملاء المنافسين الجدد الذين يدخلون السوق، والذين قد يؤدوا إلى تغيير ميزان القوى بين المؤسسة والمنافسين الآخرين لمصلحة المؤسسة.

– تكاليف التبديل: تلك التكاليف الآنية التي يجب أن يتحملها العميل، نظير إنتقاله من منتج مورد إلى منتج مورد آخر، ويمكن أن تشمل تكاليف التبديل: تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة والملحقة، التكاليف المتعلقة بالزمن المستغرق للبحث أو قبول مصدر جديد لتمويل الإحتياج إلى المساعدة التقنية المقدمة من قبل المورد، تعديل المنتج.

– موانع الخروج المرتفعة أو حواجز الخروج: هي تلك العوامل الإقتصادية والإستراتيجية التي تبقي أو تؤخر خروج المؤسسة من القطاع بالرغم من ضعف أو سلبية مردودية الإستثمارات.

– زيادة الطاقة ولكن بشكل متقطع: هي محاولة التحكم في الطاقة المستخدمة داخل العملية الإنتاجية أي بمعنى الإقتصاد في إستخدام الموارد الطاقوية وهذا لتفادي الأزمات التي لا يمكن التنبؤ بها ومن ثم تحتفظ المؤسسة بجزء من الطاقة لمواجهة الطوارئ.

– درجة التوازن بين المنافسين، وتنوع المنافسين: تعمل المؤسسة على إحداث التوازن في تعاملها مع منافسيها قصد إيجاد تلاحم معهم لكي يتحولوا إلى عملاء لها مستقبلاً نتيجة قيامها بتحقيق علاقات وطيدة معهم وبالتالي يقل عدد منافسيها وتزداد الحصص السوقية للمؤسسة.

3– <u>التهديد بمنتجات بديلة:</u> من بين العناصر المؤثرة في تحليل الصناعة، والتي يجب الانتباه لأثرها تحليل موقف المؤسسات التي تقدم المنتجات البديلة، وهي تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع لنفس الحاجة، وأثر هذه المنتجات البديلة على موقف منتجات المؤسسة على المدى البعيد.

4– <u>قوة العملاء (المشترين) على المساومة:</u> يجب تحليل النقاط التي تمثل عناصر القوة لدى المشترين من حيث أعدادهم وخصائصهم ومواقفهم، ومدى ولائهم وإلتزامهم، والربحية المحققة من جراء التعامل مع كل منهم، حيث يؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، والمساومة على جودة

أعلى أو المزيد من الخدمات والتنافس مع بعضهم البعض، وهذا من خلال درجة وفاء المشترين وقبولهم لمنتجات المؤسسة من حيث الأسعار، الجودة، بالإضافة إلى مستوى وحجم مشتريات العملاء في رقم أعمال المؤسسة.

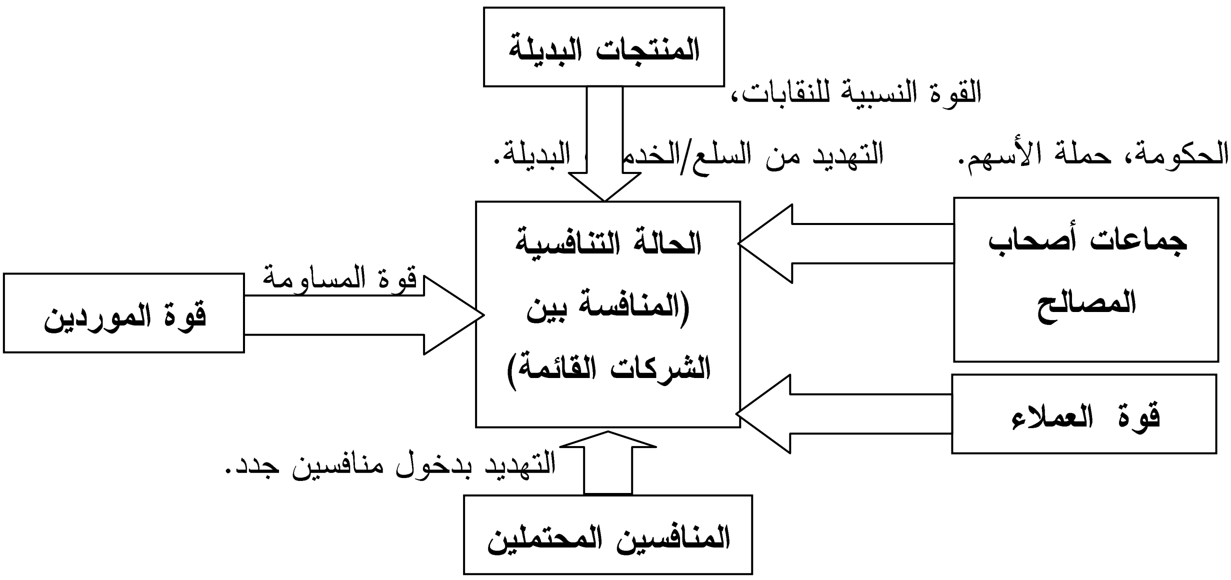
5- قوة الموردين على المساومة: يتم دراسة عناصر التميز والقوة لدى الموردين وذلك من حيث أعدادهم وتوزيعهم الجغرافي، ومدى مساهمتهم في تحقيق الجودة وتحملهم للأعباء والتكاليف، بحيث يؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع أو الخدمات المشتراة، آجال التسليم، طرق الدفع، شروط التفاوض، كما يمكن أيضا تحديد قوة تفاوض الموردين من خلال حجم مبيعات الموردين في تكاليف إنتاج المؤسسة.

6- القوة النسبية لأصحاب المصالح: وتمثل القوة السادسة وهي جماعة المصالح من البيئة الخاصة للمؤسسة ومنها: الحكومة، النقابات المهنية والعمالية، الجماعات المحلية، البنوك، الغرف التجارية، حملة الأسهم، الإعلام، عالم المال، السلطات العمومية؛ وتختلف أهمية كل جماعة باختلاف طبيعة الصناعة.

كما يمكن الاستعانة ببعض الكتابات التي تناولت نماذج **M. Porter** كما يلي:

[أنظر الشكل رقم (I-5)].

الشكل رقم (I-5): نموذج القوى لـــ " M .Porter ":



المصدر: د. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية طبع – نشر – توزيع، الإسكندرية، 2003 - 2002، ص 157.

المطلب الثالث: مفهوم التصور الاستراتيجي:

ينظر علم الإدارة الاستراتيجية لموضوع التصور الاستراتيجي ضمن رؤيا معاصرة لإسهام العقل الاستراتيجي في فتح نوافذ التفكير بآفاق أعمال المؤسسة التي تنشد التميز داخليًا، والتحول إلى مركز التحدي والقيادة في بيئتها الخاصة خارجيًا. ولغرض أن يؤدي التصور الاستراتيجي دوره في حياة المؤسسة، ينبغي تحديد معناه ودوره ومتطلبات فاعلية القيام بذلك الدور.

أولاً: معنى التصور الاستراتيجي: يعد التصور الاستراتيجي واحدًا من مداخل التخطيط، والمعتمد على استخدام تحليل بيئة الأعمال، وبناء المركز التنافسي وتطوير خيار الإدارة كونها مترابطة مع بعضها الآخر. وينصرف ذلك ضمن منطق التخطيط الاستراتيجي إلى إدارة الخيارات، وخلقها، وتحديدها، وانتقاء أيها أكثر صلاحية وملائمة في ضوء معرفة ما تريد المؤسسة عمله.

" وعرف التصور الاستراتيجي بأنه تصور استراتيجية أو مجموعة استراتيجيات المستقبل. فهو يهيئ تصور عن توجه وغرض كامن في الاستراتيجيات والأنشطة الاستراتيجية، واعتبر خلق تصورات استراتيجية من إحدى مهام الإدارة الاستراتيجية باعتبارها نظام مصمم لمساعدة الإدارة في تقدير وصنع القرارات الاستراتيجية، إضافة إلى وضع تصورات استراتيجية، ويرتبط ذلك بما تحتاجه تلك التصورات والقرارات من كلف وموارد، ولعل الإخفاق فيها سيؤدي إلى زيادة الكلف ويهدد استمرارية المنظمة "[1].

ثانيًا: دور التصور الاستراتيجي في حياة المؤسسة: تكمن حاجة المؤسسة إلى التصور الاستراتيجي في درجة الوعي الاستراتيجي لمدرائها عامة ولإدارتها العليا خاصة، وثقتها واستعدادها للاستفادة من المعلومات الفعلية والمتوقعة. وترتكز دقة التصور الاستراتيجي وموضوعيته بل ومنطقه على فاعلية " نظم المعلومات الاستراتيجية "[د] و" نظم الرصد البيئي " (اليقظة الاستراتيجية)[ه].

ونتائج التنبؤات بعيدة الأمد الثقافية والتعليمية والتكنولوجية والأخلاقية والاقتصادية والقانونية، وإدارة الإبداع التنظيمي[و]، ونضج التكوين المعرفي خبرةً وإدراكًا وتعلمًا وتمثيلاً وخيالاً وحدسًا وذكاءًا.

وتستطيع إدارة المؤسسة رسم التصور الاستراتيجي من خلال المعرفة العميقة برسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، فضلاً عن ارتباطه بنتائج التحليل الاستراتيجي الداخلي والخارجي. وهكذا فالتصور الاستراتيجي لا ينطلق بأي حال من الأحوال من فراغ، إنما هو نتاج تفكير عقلي مبدع ومتجدد لواقع فعل المؤسسات، وما يصدر عنها من سلوكين تنظيمي واستراتيجي يأتي استجابة لطموحات وأمال وتوقعات مؤسسيها، والقوى ذات المصلحة الضاغطة عليها والمحفزة والقائدة لتوجهاتها المستقبلية.

---

(1): د. نعمة عباس الخفاجي، المرجع نفسه، ص 66.65.

(د): نظم المعلومات الاستراتيجية تختلف عن نظم معلومات المستوى الاستراتيجي، كون الأولى تساعد أساسًا في تغيير أهداف المؤسسات والمنتجات والخدمات والعلاقات الداخلية والخارجية بهدف حصولها على ميزات تنافسية، وتستخدم في جميع المستويات التنظيمية، بينما النوع الثاني – نظم معلومات المستوى الاستراتيجي– تدعم المديرين في مستوى الإدارة العليا التي تركز على مشاكل اتخاذ القرارات في الأجل الطويل.

(ه): نظم الرصد البيئي (اليقظة الاستراتيجية): تجرى اليقظة الاستراتيجية على المستويين الداخلي والخارجي، فتراقب المؤسسة التطورات الحاصلة في البيئة، وتعمل على التأثير في المحيط ولا تبقى كمتأثر.

(و): الإبداع التنظيمي: يتعلق الأمر بإدخال إجراءات وتطبيقات جديدة أو تعديل تطبيقات قديمة في المؤسسة، ويهدف الإبداع التنظيمي أساسًا إلى تحويل أو إعادة تنظيم الكيفيات والمعارف المكتسبة حتى تكون سلوكات وعمليات المؤسسة والأفراد أكثر إيجابية وذات مردودية.

ثالثًا: متطلبات فاعلية التصور الاستراتيجي: تكون التصورات ذات فاعلية عندما تتسم بالوضوح، وتحمل طابع التحدي، وتستجيب للطموح، فهي تعد المؤسسة وتهيئها للمستقبل. وهي تصنع إحساس وتصور لمكانتها في السوق.

وتحدد متطلبات فاعلية التصور الاستراتيجي على النحو أدناه(1):

- التمييز بين أنواع التصور الاستراتيجي الحالي والمستقبلي، المثالي والمحدود، الأحادي والمتعدد الأبعاد، المحلي والقومي والإقليمي والدولي والعالمي، الكلي والجزئي، المبدع والتقليدي، المكتسب والتحويلي، الرتيب والمتفرد، المرغوب والمرفوض.
- امتلاك إدارة المؤسسة إرادة وقدرة على المبادرة في ضوء التصور الجديد.
- الالتزام بالهيكل التنظيمي بأشكاله وصيغه المختلفة أساسا لقبول رسالة المؤسسة وتصوراتها.
- اعتماد أساليب تخطيط استراتيجي تستثمر نتائج التصور الاستراتيجي عن المؤسسة وعملياتها الرئيسية والفرعية.
- استخدام المرونة في التعامل مع بيئة الأعمال لبناء مركز تنافسي للمؤسسة وتعزيزه من خلال الاستفادة من تقديرات واتجاهات الأعمال مستقبلاً.
- الدور الحرج لعملية التفكير الاستراتيجي الذي يظهر مختلف التحديات التي تواجهها المؤسسة.
- تشجيع الاستفادة من التعلم التنظيمي(ن) والخبرة الاستراتيجية لإدارة المؤسسة.
- انتقاء نماذج التحليل الكمي والنوعي، والتأكيد على التعامل مع إدارة الوقت(ل)، والنوعية الإجمالية وقدرة التميز.
- قدرة المؤسسة على التجاوب والتعامل مع تغيرات المحيط.

(1): د. نعمة عباس الخفاجي، المرجع نفسه، ص 70.69.

(ن): التعلم التنظيمي: هو عبارة عن مجموعة من العمليات المرتبة والمعروفة، والتي تتكرر بإستمرار، والعمل على إعداد المعارف والتطبيقات التي تساهم في التعديل الدائم للتنظيم.

(ل): إدارة الوقت: هي فلسفة تتخذها المؤسسة قصد الوصول إلى العملاء قبل غيرها وفي أقصر وقت وفقًا لما يسمى تقليص زمن تقديم المنتجات مع تقليص زمن العملية الإنتاجي.

المبحث الثالث: مبادئ وخطوات صياغة الاستراتيجية ومهارات التفكير الاستراتيجي:

لا تقع مسؤولية صياغة الاستراتيجية على عاتق الادارة العليا فقط، بل إنه في الشركات الكبيرة والمتنوعة النشاط يتم فيه صياغة الإستراتيجية في ظل عدة مستويات ، وتركز عملية صياغة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل على " الصورة الكلية " للبدائل الإستراتيجية.

المطلب الأول: صياغة رسالة المؤسسة:

لفهم وتحديد مبادئ وخطوات صياغة الإستراتيجية يتوجب التطرق إلى مفهوم صياغة الرسالة وخصائصها مع تحديد أسلوب صياغة هذه الرسالة والأهداف والغايات. **أولاً: مفهوم صياغة الرسالة وخصائصها:** لقد أسهم في بناء هذه النظرة **PETER DRUCKER** والذي يطلق عليه أب الإدارة الحديثة، نظرًا لدراساته الرائدة والمتميزة، ويرى هذا الباحث أنه لا بد أن تسأل المؤسسة نفسها: ما هو عملنا ؟ والذي سيكون مترادفا مع سؤال: ما هي رسالتنا ؟ والذي سيميز المؤسسة عن غيرها، وتحدد سبب تواجدها، والذي يحدد ما هو نشاطها ؟ ويرجع الباحث هذه الأسباب الرئيسية لتعثر وفشل بعض المؤسسات إلى عدم تحديدها للفكر الذي يوضح رسالتها ويبين المغزى من وراء نشاطها.

كما يرجع **M. PORTER**[(1)] أهمية الرسالة إلى دورها في تدعيم هوية المؤسسة وطبيعتها، وارتباطها بالمؤسسة قدر ارتباط النتائج المالية والمادية بها، كما يؤكد **STEINER** إلى ضرورة تحديد المؤسسة لرسالتها وصياغتها في كلمات ومصطلحات دقيقة وملخصة بشكل واضح، تنمي الحافز لدى الأفراد للتعامل مع المؤسسة، وتتميز بالإتجاه العام والصورة الشاملة والطابع المميز والفلسفة الموجهة للمؤسسة.

مما سبق يتضح أن التفكير المبدئي عند وضع وتحديد رسالة المؤسسة يستقي من البيئة الخارجية بالتركيز على الأسواق والعملاء ومجالات التعامل الحالية، ويمكننا استشعار ذلك من الكثير من الوسائل التي نجدها تحتوي على وصف للإهتمامات الأساسية للمؤسسات بعملائها وعناصر بيئتها، فتهتم بجودة المنتج أو مواقع التسهيلات المقدمة، أو أهمية المجالات والمزايا الإستراتيجية المتوقعة أو فلسفة المؤسسة، أو المفهوم الذاتي أو الصورة العامة. وهنا خصائص وسمات معينة يجب توافرها في رسالة المؤسسة وهي[(2)]:

- أن تتسم الرسالة بإمكانية تحول الكلمات والشعارات إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.
- أن تتسم الرسالة بالواقعية والموضوعية، أي يمكن تطبيقها بمراعاة العناصر المتوفرة والموارد المتاحة.
- يجب أن تحافظ الرسالة على أواصر علاقتها بالبيئة المحيطة بمراعاة ظروفها وطبيعتها الحالية وتوقعاتها المستقبلية.

(1): د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سبق ذكره، ص 69.

(2): د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع نفسه، ص 79.

- يجب أن تأخذ الرسالة في الإعتبار حاجات العملاء، والعلاقات والقواعد المعروفة التي تحكم السوق والذي تمارس المؤسسة نشاطها فيه.
- يجب أن تتطرق الرسالة للوصف العام لكيفية تحقيق النتائج المرجوة من خلال الأنشطة والعمليات التي تمارسها المؤسسة، والمنتجات التي تقدمها والمنافع التي تحققها.
- يجب أن تهدف الرسالة إلى تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المؤسسة ووحداتها والمستويات المختلفة للإستراتيجية سواءًا على المستوى الكلي للمؤسسة أو على مستوى وحدات الأعمال أو على المستوى الوظيفي والتشغيلي، بحيث يجب أن تشملهم الرسالة جميعًا.
- من سمات الرسالة الفعالة أن تكون واضحة المعاني والكلمات، ودقيقة في تعبيراتها، بحيث يفهمها جميع الأطراف سواءًا كانوا من داخل أو خارج المؤسسة هذا إلى جانب إختصار جملها بما يمكنها من ارتباطها بذهن الأفراد.
- يجب أن ترتبط رسالة المؤسسة بقيم ومعتقدات وفلسفة المؤسسة بما يوضح الإيديولوجية الفكرية ونمط الإدارة السائد في المؤسسة.
- يجب أن تصاغ الرسالة بعناية فائقة في كلمات محددة بما يبين الإتجاه نحو الغايات والأهداف الإستراتيجية، والإنسجام معها.
- يؤخذ في الإعتبار عند إعداد الرسالة الفعالة عوامل التوسع والنمو المتوقعة في المنتجات والأسواق والعملاء وتعدد شرائحهم.

ثانيًا: أسلوب صياغة الرسالة(1): يتطلب إعداد رسالة المؤسسة بالإجابة على التساؤلات التالية:

أ- ما هي الوظائف التي تؤديها المؤسسة ؟

ب- لمن سيتم توجيه وأداء هذه الوظائف ؟

ج- كيف سيتم تأدية هذه الوظائف ؟

د- لماذا توجد المؤسسة ؟

ولا بد أن يتضمن الإعداد الجيد للرسالة الإجابة على هذه الأسئلة بشكل واضح وسهل الفهم، وذلك بــ:

1- إكتشاف حاجات ورغبات المستهلك وعكسها في المنتجات التي سوف تقوم الشركة بإنتاجها وتسويقها:

فمن المهم بما كان أن تحدد الحاجات التي تسعى المؤسسة إلى إشباعها، وأن يتم تفادي ما يسمى بظاهرة قصر النظر التسويقي، والتي تظهر في المؤسسات عندما تقوم هذه الأخيرة بتحديد مجال نشاطها على أساس السلع والخدمات المقدمة بدلا من الحاجات الواجب إشباعها، فالكثير من المسؤولين يتناسون أن المنتجات هي فقط وسيلة لحل المشكلة لدى المستهلك وإشباع حاجاته. ولهذا فإن على الشركة عند محاولة تحديد مجال العمل والوظيفة المفروض تأديتها أن تضع حاجات المستهلك في بؤرة إهتمامها، وتركز على اكتشاف ما يرغبه المستهلك، وتقوم بترجمة هذه الرغبات في شكل سلع وخدمات تقدم حلولا لمشاكله، فقدرة المؤسسة على إشباع حاجات عملائها بكفاءة فعالة هي المبرر الاقتصادي والاجتماعي لوجودها في السوق، والواقع أن

(1): د. نادية العارف، المرجع نفسه، ص 40.

أي مؤسسة تسعى لتحقيق هدف مزدوج ألا وهو مقابلة احتياجات عملائها، وتحقيق مستوى ربحية مرضي في نفس الوقت.

2- تحديد المجتمع المستهدف: يتمثل الشطر الثاني من إعداد الرسالة في تحديد السوق، فمن الصعوبة بما كان قيام أي مؤسسة، بغض النظر عن حجمها، بمحاولة إشباع حاجات كل المستهلكين المحتملين ولذا فإن إعداد الرسالة يجب أن يتضمن تحديد واضح للقطاع السوقي، أو القطاعات السوقية المستهدفة، الذي سوف توجه إليه المنتجات ويكون ذلك بمثابة الهدف السوقي للمؤسسة. ويطلق على هذه العملية بما يسمى عملية تقسيم السوق إلى قطاعات يمكن خدمتها بكفاءة، وعادة ما تقوم المؤسسة بخدمة قطاعات مختلفة من السوق يمكن تقسيمها بصفة عامة إلى: المستهلكين النهائيين، والمشترين الصناعيين، والمؤسسات العامة والخاصة.

3- تحديد الأسلوب المتبع لتحقيق أهداف المؤسسة: هنا يتم تحديد التقنيات – التكنولوجيا- التي ستستخدمها المؤسسة لإشباع حاجات العملاء، ويلاحظ أن الإجابة عن سؤال "كيف"، يمكن أن يتضمن تحديد بعض الاستراتيجيات التسويقية مثل:

- أن تسعى المؤسسة لتصبح أقل المنتجين تكلفة.
- أن تكون المؤسسة رائدة ومبتكرة في مجال تقديم المنتجات الجديدة.
- أن تمد السوق بالمنتجات ذات الجودة العالية.
- أن توفر شبكة واسعة من الفروع، ومنافذ التوزيع.

4- تحديد الغرض من وجود المؤسسة: من الأهمية بما كان تحديد الغرض من وجود المؤسسة سواءًا بالنسبة للمؤسسات الهادفة للربح أو الغير الهادفة لذلك، فأي مؤسسة تولد لتبقى وتستمر، ولتحقيق أهدافًا معينة. ولهذا تسعى العديد من المؤسسات إلى أن تتضمن رسالتها فقرة عن سبب وجودها، وما تسعى إلى تحقيقه، وعادة نجد السؤال المتعلق بـــ "لماذا" يوجد في مركز دائرة الإهتمام، حيث أن العناصر الثلاثة السابقة يتم تجميعها وترجمتها، وعلى أساسها يتم التحديد الواضح للمبرر الاقتصادي والاجتماعي لوجود المؤسسة، وهناك العديد من الأمثلة التي توضح ذلك المبرر: **(IBM)** (1):

- لتحقيق القيادة في مجال الإتصالات والمعلومات.
- إن لدينا مسؤولية معنوية لكي نصبح أفضل مؤسسة لإنتاج...
- للمشاركة في إلتزام العالم بحماية البيئة.

ويمكن أن يستخدم هذا الجزء من الرسالة في تفهم سيكولوجية العمل داخل المؤسسة، وكحافز للعاملين لدفعهم للعمل، وضمان إلتزامهم بالأداء الفعال.

5- تحديد القوى الدافعة للمؤسسة: هناك إعتبار آخر هام ينبغي أخذه في الحسبان عند إعداد وتكوين الرسالة، وهو القوى الدافعة للمؤسسة، وتعكس هذه القوى ما يراه المديرون كنقاط قوة في المؤسسة تعكس مزايا تنافسية، وبطبيعة الحال يساعد تحديد القوى الدافعة في تحديد وتكامل الخيارات الإستراتيجية أمام المديرين في هذه المؤسسات.

(1): د. نادية العارف، المرجع نفسه، ص 42.

ويمكن تعريف القوى الدافعة المؤثرة في المديرين عند وضع استراتيجيات المؤسسة في الآتي:

– المنتجات المقدمة: تضع المؤسسات استراتيجياتها على أساس تحقيق ميزات تنافسية معينة في منتجاتها من خلال التركيز على خصائص فريدة لا تتوافر في المنتجات المنافسة.

– السوق المخدوم: بعض المؤسسات ترى أن قوتها النسبية، وميزاتها التنافسية تتحقق من خلال إرتباطها المستمر والمباشر مع أسواقها، وشبكات التوزيع التي تمتلكها للوصول إلى هذه الأسواق، فهي دائمة البحث عن احتياجات المستهلكين، والتي تعتبر الأساس في تقديم المنتجات الجديدة.

– التكنولوجيا: تهتم الكثير من المؤسسات باستغلال التكنولوجيا المتقدمة في تقديم سلع وخدمات تعتمد على تلك التكنولوجيا والتطور المستمر فيها.

– القدرة على الإنتاج بتكلفة منخفضة: تعتمد الكثير من المؤسسات في توجهها الاستراتيجي على مدى قدرتها على تخفيض تكلفة الإنتاج، وتقديم منتج بسعر منخفض،

ومن ثم يكون هدف العاملين بهذه المؤسسات هو البحث الدائم عن الوسائل لتخفيض التكلفة بحيث تتمتع بميزات تنافسية.

– طريقة التوزيع والبيع: هناك الكثير من المؤسسات التي تتوافر لديها شبكة توزيع كبيرة وتغطية تسويقية مكثفة للسوق، وتكون بمثابة ميزة نسبية في الأسواق التي تخدمها.

– الأرباح والعائد: تضع بعض المؤسسات أولوية كبيرة لتحقيق مستوى معين من الأرباح أو معدل العائد على الاستثمار، وبطبيعة الحال يعمل هذا الدافع كقوة وحيدة ومحركة للاستراتيجيات المختلفة، وللعاملين بحيث يكون هو المعيار الوحيد للنجاح بالنسبة لتلك المؤسسات.

ثالثًا: تحديد الأهداف والغايات: إن أغراض المؤسسة تمثل الموجه الأساسي الذي يقودها إلى تحقيق الغايات التي تسعى إليها، فالغايات والأهداف تسهم في إصدار القرارات الإستراتيجية، وتوضح أولويتها وأهمية كل منها، كما تسهم أيضا في بيان العلاقة بين المنتجات والأسواق وتحدد ما يجب التركيز عليه فيهما، ويساعد وضع الأهداف التنظيمية في المستويات العليا في وضع الأهداف الفرعية للوظائف والإدارة والأفراد في المستويات التالية، كما تسهم في بيان مراكز المسؤولية، وأخيرًا فإنها تسهم في تقييم أداء المؤسسة والتعرف على معدلات نموها، ومن ثم فإن المؤسسة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق. وبناءًا على ما سبق يمكننا بيان أهم الإعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف وذلك على النحو التالي(1):

1– <u>القابلية للقياس الكمي:</u> إذ يجب أن تخضع الأهداف إلى القياس الكمي قدر الإمكان، حتى يمكن التحقق من الوصول إليها، وإن كانت هناك بعض الأهداف من الصعب قياسها كميًا، كتحقيق الرضا الوظيفي، والإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية...، حيث أن هناك بعض المقاييس والطرق والأساليب الكمية والوصفية – مع الإستعانة بإستمارات الإستقصاء – التي يمكن أن تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف.

(1): د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع نفسه، ص 98.

2- الوضوح والبساطة والقابلية للفهم: يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة وخاصة لكل من واضعيها ومنفذيها، ويحبذ الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة وبلغة واضحة ومتعارف عليها لأعضاء التنظيم.

3- الموضوعية والواقعية: يجب أن تكون الأهداف موضوعية وقابلة للتحقيق وتمثل مصالح مختلف الأطراف بصورة عادلة ولا تميل إلى "الذاتية"، أو تتأثر بالأشخاص والمصالح المنفردة، فتراعي الأهداف التنظيمية بالتكامل مع الأهداف الفردية، وتراعي مصالح المؤسسة بالتناسق مع مصلحة البيئة وتراعي المصالح على المدى الطويل بالترابط مع المدى القصير... وهكذا.

4- الإرتباط بعنصر الزمن: يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن، أي ترتبط بمواعيد زمنية محددة لها بداية ونهاية معلومة، ولهذا يقال هدف استراتيجي ذلك الذي يتم تغطيته في مجال زمني واسع، ويقال خطط طويلة الأجل (5 إلى 10 سنوات تقريبًا) وخطط متوسطة الأجل (2 إلى 5 سنوات تقريبًا)، وخطط قصيرة الأجل (في حدود سنة تقريبًا)، ولكل نوع من هذه الخطط الأهداف التي يتم السعي إلى تحقيقها.

5- مشاركة العاملين في وضع الأهداف: يحبذ إشتراك من سيتولى تحقيق الأهداف في وضعها ما أمكن ذلك، مما يتيسر أداء المهام والوظائف لوضوح الأهداف وفهمها من قبل الجميع. ولهذا تستعين بعض المؤسسات بنظام **الإدارة بالأهداف** (**MANAGEMENT BY OBJECTIVES**) والذي يتضمن مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف والمسؤولين عن تحقيقها.

6- الإنسجام والترابط بين الأهداف: ينبغي ألا تكون الأهداف متعارضة خاصة ما بين الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية، بحيث تمثل سلسلة منسجمة معًا تقود المؤسسة بمختلف جهودها لتحقيق أغراضها الرئيسية بما يؤدي لتحقيق رسالتها.

المطلب الثاني: التقسيم الاستراتيجي لنشاطات المؤسسة:

يعتبر التقسيم الاستراتيجي من بين أهم مراحل صياغة الإستراتيجية وفي نفس الوقت أحد الأدوات الأساسية في التفكير الاستراتيجي، فحتى تتمكن المؤسسة من تشخيص وضعيتها، وتخصيص الموارد وتحديد محاور التطور والنمو، وتكييف نشاطاتها مع التحولات الداخلية والخارجية، هذا كله يفرض على المؤسسة أن تقسم نشاطاتها بإتباع أسلوب علمي في ذلك. ونعني بالتقسيم الاستراتيجي **[1]:** « هو تجزئة المؤسسة إلى وحدات متجانسة وفقًا للمخططات الداخلية والخارجية » ويعرف أيضا التقسيم الاستراتيجي بأنه: « تقسيم نشاطات المؤسسة بناءًا على معايير محددة من أجل جمع مختلف النشاطات، أو خطوط الإنتاج أو المنتجات في مجموعات متجانسة من حيث معايير التقسيم، وعلى مستوى الفكر الإستراتيجي »[2].

فقد تعددت مناهج التقسيم الاستراتيجي بالنظر على تعدد المعايير التي يمكن أخذها بعين الإعتبار في التسويق، ويمكن تعريف التقسيم من خلال ثلاثة معايير كم يبينها الشكل البياني رقم (I-2)[3]:

(1): J. P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI: Management, Strategie et organisation, 2eme édition. Librerie Vuibert. PARIS, 1998, P 53.

(2): محاضرات الأستاذ مداح عرايبي الحاج، استراتيجية إدارة الأعمال، 2002 – 2003.

(3): J. P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, المرجع نفسه, P 55.

1- التكنولوجيا (التوجه بالمنتج): أي الأسلوب الذي يتم به إشباع حاجات المستهلكين.

2- وظيفة المنتج (التوجه بالسوق): أي حاجات المستهلكين، أو ما الذي يتم إشباعه.

3- جماعة الزبائن (التوجه بالحاجة): ويصف هذا التعريف فئات المستهلكين التي يتم إشباع حاجاتهم.

ويمكن تعريف مجال عمل ونشاط المؤسسة من خلال هذه المعايير مترادفًا مع تعريف المنتج من حيث التوجه بالمنتج أو التوجه بالسوق، ويقود التفكير في حاجات المستهلك المؤسسة إلى البحث المستمر عن هذه الحاجات والعمل على إشباعها بصفة مستمرة وتقديم السلع والخدمات التي تشبع هذه الحاجات. أي أن الأخذ بمدخل إحتياجات المستهلك أو السوق يتيح للمؤسسات فرصًا أكثر لكي تقوم بالدخول في مجالات عمل جديدة إذا ما واجهت تهديدات أو إنخفاض في الطلب على منتجاتها الأساسية، وهذا بعكس المؤسسات التي تعتمد على التوجه بالمنتج.

ومن هنا فإن دراسة مجال السوق والمنافسة يعتبر جانبًا هامًا من جوانب دراسة البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وذلك لأن المؤسسة توجه جزء من استراتيجياتها لهذه البيئة، ومن هنا تطرح الأسئلة التالية:

- كيف ننظر إلى السوق ؟ وكيف نفكر تسويقيًا ؟
- كيف نتعرف على منافسينا ؟

وللإجابة على هذه الأسئلة يجب القيام بـــ[1]:

أ – تحديد الأسواق: هناك عدة مداخل لتحديد السوق، فهناك من يعرفه بإعتباره المكان الذي تباع فيه السلع، والبعض الآخر يعرفه بأنه تفاعل قوى الطلب والعرض على سلعة معينة، ويمكن تحديد السوق باستخدام العديد من الأسس:

- سوق السلع (سوق السيارات).
- الأسواق الجغرافية (السوق الجزائري).
- الأسواق الديموغرافية (سوق الشباب).
- أسواق الحاجات (سوق الإعلام).

ب- التفكير الموجه بالتسويق[2]: يشير التفكير الموجه بالتسويق إلى تحديد حاجات العملاء أولاً، ثم محاولة إشباعها ومن ثم فإن المستهلك هو محور إهتمام المؤسسة ومصدر بقائها ونموها واستقرارها، وفيما يلي بعض الإرشادات التي تساعد على نشأت التفكير الموجه بالمفهوم التسويقي الحديث:

أولاً: الإهتمام بالمستهلك وحاجاته: ومن ثم فإن هدف المؤسسة هو إنتاج وتقديم السلع التي تقابل وتشبع حاجات المستهلك ورغباته، ويعبر عن هذه الفلسفة بعبارة " **إنتاج ما يمكن بيعه** " وليس " **بيع ما يمكن إنتاجه** ".

ثانيًا: تحقيق التكامل بين الوظائف المختلفة داخل المؤسسة: ولا بد أن يكون محور الإهتمام داخل المؤسسة، وأن يكون هذا التكامل موجه نحو الإهتمام بالمستهلك، مع ضرورة تحقيق مستوى ملائم من الأرباح.

(1)، (2): د. نادية العارف، المرجع نفسه، ص 59، ص 65.

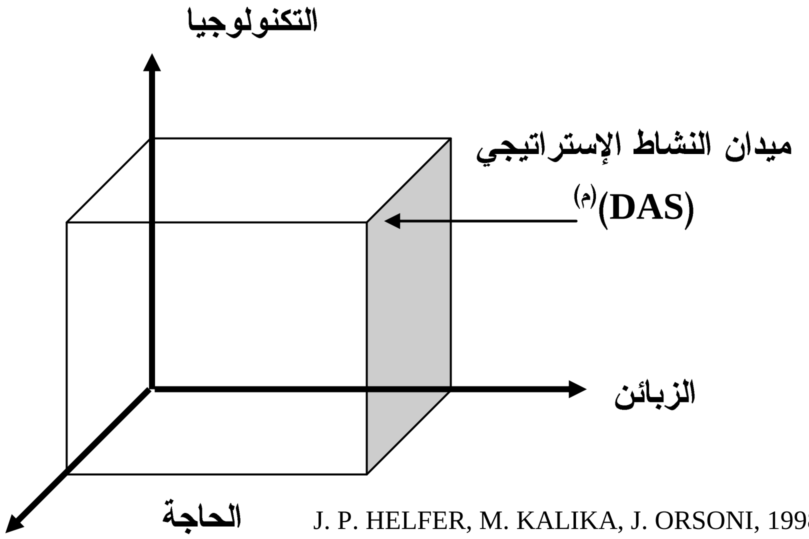
ثالثًا: الإهتمام بالأرباح على الأجل الطويل: ويتم ذلك من خلال الإهتمام بتحقيق رضا المستهلك قبل الإهتمام بالأرباح.

ج- تحديد المنافسين: قد يعتقد البعض أن تحديد المؤسسة لمنافسيها من أسهل المهام، ولكن الصعوبة لا تكمن في تحديد المنافسين الحاليين، وإنما في تحديد المنافسين المرتقبين، وهؤلاء الذين يعملون في مجالات أخرى، ويمثلون تهديدًا للمؤسسة نظرًا لأنهم يشبعون نفس الحاجة عند القطاع المستهدف.

ومن هنا فإن أقرب المنافسين إلى المؤسسة هم هؤلاء الذين يتبعون نفس الاستراتيجيات الموجهة لنفس القطاعات المستهدفة، وبالتالي لا بد من تحديد المنافسين وتصنيفهم في مجموعات وفقًا للاستراتيجيات المتبعة، ويتم ذلك عن طريق:

- تحديد الخصائص والمعايير التي يتم على أساسها النظر إلى السلعة، الجودة، الحجم، درجة التعقيد...الخ.
- التعرف على استراتيجيات المنافسين وملامح كل منافس.
- تصنيف هؤلاء المنافسون في مجموعات، وبناءًا عليه تحديد الإستراتيجيات التي يمكن إتباعها.
- تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين، ومناوراتهم الإستراتيجية في السوق من خلال المؤشرات المالية منها: نسب الربحية، نسب السيولة، معدل دوران البضاعة... الخ.

الشكل رقم (I-6): المعايير الثلاثة للتقسيم:



المصدر: J. P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, 1998. P 55

بالنسبة لهذا الشكل نلاحظ أن التقسيمات الثلاثة تبين بأن الأسلوب الذي يتم به إشباع حاجات المستهلكين هو التوجه بالمنتج وذلك بإستخدام التكنولوجيا في تحسين جودة المنتج المقدم للعملاء، وذلك من خلال إنتهاج أسلوب الإبتكار والإبداع قصد التحسين المستمر في مواصفات المنتج المرغوب فيه من قبل العملاء. وكما أن حاجات المستهلكين تتنوع بإستمرار لذلك يجب على المؤسسة ؟إتباع إستراتيجية معينة وتركز عليها من خلال تعزيز النشاط المتميز بالفعالية ولهذا تتخذ المؤسسة أسلوب التوجه بالحاجة عن طريق دراسة حاجات ورغبات عملائها بإرضائهم بالمنتج الذي يرغبون في اقتنائه.

(م): (DAS): ميدان النشاط الإستراتيجي: هو ذلك المكان الذي تتخذه المؤسسة لتجسيد إستراتيجيتها والعمل على تنفيذها والرقابة عليها.

المطلب الثالث: كيفية وضع الشكل النهائي للخطة الاستراتيجية، ومهارات التفكير الاستراتيجي:

إن العملية الإدارية هي مجموعة معقدة ومتشعبة من المهام والوظائف التي تسعى في النهاية إلى تجميع، تنسيق وتوجيه ثم مراقبة مجهودات أفرادها، من أجل تحقيق هدف مشترك.

وتحقيق الهدف في حد ذاته يحيط به بعض الملاحظات والمقاييس المعترف بها، والمطلوبة ضمن الإدارة الحديثة، وحتى تستطيع المؤسسة الوصول إلى نسبة عالية من التخطيط الجيّد، وتضمن بذلك نموها واستمرارها تقوم بتطبيق منهجية ومسعى منطقي، منذ تحديد السياسات والغايات والأهداف، إلى كيفية توزيع الموارد بعد حصرها وتوزيع عملية التنفيذ في إطار زمني محدد وحسب المراحل من المدى القصير إلى المدى المتوسط والطويل. وهذا المسعى ما هو إلا ما يسمى بعملية التخطيط، وحاليًا التخطيط الإستراتيجي، حيث هذه العملية التي شغلت المسؤولين كثيرًا، وأظهرت مدى نجاحهم في التسيير وقدراتهم الإدارية، ومدى طاقاتهم في إستعمالها.

أولاً: كيفية وضع الشكل النهائي للخطة الاستراتيجية: لا تكتمل استراتيجية أي مؤسسة إلا بعد تجميع استراتيجيات مختلف المستويات الإدارية بحيث تظهر في صورتها الكلية.

ويوضح الشكل رقم (I-7) الاستراتيجية المركبة لإحدى الشركات الافتراضية عبر المستويات المختلفة بغرض الحصول على خطة استراتيجية كاملة.

يقع على عاتق مجلس الإدارة داخل المؤسسة مهمة وضع الشكل النهائي للخطة الإستراتيجية، حيث هذه الأخيرة هي عبارة عن التركيبة الكلية للتصرفات والقرارات التي يجب اتخاذها لإنجاز الأهداف أي هي حصيلة من الاستراتيجيات، وكما أن على الشخص الذي يريد ممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية أن يكون لديه قدرات التفكير الاستراتيجي.

الشكل رقم (I-7): شبكة الأهداف والاستراتيجيات عبر المستويات الادارية المختلفة:



المصدر: د. نبيل مرسي خليل: الإدارة الإستراتيجية – تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس – مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 62.

والنقطة الرئيسية المستخلصة من هذا الشكل هي أنه على الرغم من وجود خطة استراتيجية في كل مستوى إداري لإنجاز الأهداف الموضوعة في هذا المستوى، إلا أنه هناك أيضا روابط رأسية تتعلق بكل من الأهداف والإستراتيجيات والتي تعمل على توحيد أنشطة وضع الأهداف وأنشطة صياغة الاستراتيجيات في شكل متماسك ومتناسق.

وبصفة عامة، فهناك حاجة إلى وضع أهداف واستراتيجيات المؤسسة ككل، والتي تعمل كقوة حافزة لوضع الهدف وصياغة الإستراتيجية في الوحدات التنظيمية بالمستويات الأقل.

إلا أن السؤال المطروح هو: هل لدى المسؤولين داخل المؤسسة القدرات والمهارات اللازمة لممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية ؟ والجواب هو أن الفرق الرئيسي يتحدد بين كل من الاستراتيجي والمدير في مهارات التفكير استراتيجيًا. ولتحديد مدى توافر مقدرة الإدارة الإستراتيجية في شخص ما، يتوجب التطرق إلى تحديد

مفهوم المدير الإستراتيجي ودلالات القيادة الإستراتيجية وأوجه الإختلاف بين المدير والقائد في ممارسة مثل هذه الأعمال الإدارية الحديثة.

1- المديرون الإستراتيجيون: «وهم شاغلوا وظائف الإدارة العليا في المؤسسة، كما يعتبرون المسؤولون عن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للإدارة وعادة ما يشمل مستوى المدير الإستراتيجي الرئيس الأعلى ونائبه وهؤلاء المديرون يركزون على التخطيط الإستراتيجي في أعمالهم وذلك لتحقيق النمو والإنتشار في المؤسسة، وتحقيق الكفاءة(س) والفعالية(ع) للمؤسسة »(1).

وتسعى المؤسسة في ظل المدير الإستراتيجي إلى الإهتمام بدرجة أساسية على التفاعل بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، وهذا التفاعل يحتاج إلى المديرين الإستراتيجيين الذين ينتظرون خراج المؤسسة باستمرار.

وكما أن الحديث عن – إدارة التميز –(ق) لا بد أن يثير التساؤل المهم عن العنصر المحوري في تفجير طاقات المؤسسات ودفعها للسعي نحو مستوى التميز، حيث أن عنصر القيادة الذي يعتبره الكثيرون من مفكري الإدارة المعاصرين أهم العناصر المحركة للقدرة التنافسية بالنسبة للمؤسسات، وبالتالي تعتبر القيادة من أهم الوظائف التي يمارسها المدير، وهذا لأن الخطة بعد أن يتم وضعها تنتقل إلى حيز التنفيذ وذلك طبقًا للأهداف المحددة. ويقود المدير مجموعة من الأفراد، يوجههم ويرشدهم ويدربهم وينسق أعمالهم ويوفق بين مجهوداتهم ويحفزهم على التعاون والتنافس. ومن ثم إهتم علماء الإجتماع والإدارة بدراسة موضوع القيادة بإعتبارها ظاهرة إجتماعية تفرض تأثيرها على الجماعات المختلفة، ولذا تعددت الآراء حول مفهوم القيادة، وسوف نعرض فيما يلي لأهم هذه الآراء:

أ- « القائد هو ذلك الشخص الذي يؤثر في الآخرين لتحقيق الأهداف »(2).

ب- « القيادة هي التأثير الفعال في الآخرين ليؤدي الأعمال الذي يريد القائد إنجازها»(3).

---

(1): د. أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي وعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 44.

(2): د. أمين عبد العزيز حسن، المرجع نفسه، ص 123.

(3): د. أحمد ماهر: الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة، 2002، ص 173.

(س)، (ع): الكفاءة والفعالية: إن الكفاءة تعني إستغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، أي أن الكفاءة تركز على الوسيلة التي أتبعت في الوصول إلى النتائج، وبمعنى أدق تعني تحقيق الأهداف بأقل التكاليف حيث أنه مهما كانت الموارد كبيرة فان الإدارة تحرص على إستغلالها والإستفادة منها بأقصى درجة ممكنة في سبيل تحقيق الأهداف.

بينما الفعالية هي مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، فإذا حققت الإدارة أهدافها توصف بأنها إدارة فعالة، وبأنها أقل فعالية إذا لم تتحقق أهدافها بالشكل المطلوب، أي أن الفعالية تختص ببلوغ النتائج.

(ق): إدارة التميز: يستند مفهوم إدارة التميز إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير التنظيمي الذي يرى المؤسسة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة. ومن ثم فإن إدارة التميز هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة.

ج- « القيادة هي عملية التأثير على المرؤوسين، لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة »[1].

ومن استعراض التعاريف السابقة نلاحظ أن القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف بمعنى أن متطلبات القيادة ثلاثة عناصر أساسية وهي:

- قائد يمتلك قدرات ومهارات عالية وهدف يسعى إليه القائد مع الفريق لتحقيقه.
- أفراد مطلوب منهم تحقيق الهدف من خلال تأثير القائد عليهم.
- الموقف الذي تمارس المجموعة فيه أعمالها.

وبالإضافة إلى ما سبق يجب أن يمتلك القائد الرؤية على الإبداع، ولذا يقول بعض الكتاب أن وظيفة القائد يجب أن تكون لديه القدرة على الإبداع.[أنظر الجدول رقم (I-3)]

الجدول رقم (I-3) الفروق بين الرئيس (المدير) والقائد:

	الرئيس (المدير)	**القائد**
1	- الرئيس يعتمد على السلطة.	- القائد يعتمد على السمعة.
2	- الرئيس يثير الخوف.	- القائد يثير الحماس.
3	- الرئيس يؤنب الآخرين على الفشل.	- القائد يصلح الفشل.
4	- الرئيس يعرف كيف يتم العمل.	- القائد يوضح كيف يتم العمل.
5	- الرئيس يستخدم الناس.	- القائد ينمي الناس.
6	- الرئيس ينظر إلى اليوم.	- القائد ينظر إلى اليوم والمستقبل.
7	- الرئيس يهتم بالأشياء المادية.	- القائد يهتم بالناس والأفراد.
8	- الرئيس يأمر.	- القائد يسأل.
9	- الرئيس يقول «أنا».	- القائد يقول «نحن».
10	- الرئيس يعمل جاهدًا لينتج.	- القائد يعمل جاهدًا حتى يتبعه أتباعه.

المصدر: د. أمين عبد العزيز حسن، المرجع نفسه، ص 126.

2- <u>خصائص القائد الإستراتيجي – المدير الفعال -:</u> وكما يمكن حصر بعض خصائص القائد – المدير الفعال -[2]:

- يعتبر المدير الفعال العمل شيئ طبيعي كاللعب ويفترض أن التحفيز إذا تم بشكل سليم فإنه يمكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتيا وأن يكونوا مبتكرين.
- مسؤولية التخطيط مشاركة بينه وبين العاملين معه.
- العبرة لدى المدير الفعال ليست بالممكن ولكنه بما ينبغي أن يكون.
- ينظر المدير الفعال إلى التنظيم على انه نظام منسق إداريأ فهو يتعامل بروح الفريق.

(1): د. محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير – أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الثاني: وظائف المسير وتقنيات التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص 189.

(2): د. أمين عبد العزيز حسن، المرجع نفسه، ص 48-49.

- يهتم المدير الفعال بالزمن، حيث ينظر إلى الوقت على انه أغلى شيئ في الوجود، ولا يمكن إحلاله أو شراؤه أو تخزينه وهو ينظر إلى الوقت على أنه إستثمار للمستقبل.

- المدير الفعال مستشار لمرؤوسيه الذين يطلبون مشورته المتفهمة الواعية، فالعلاقة بينه وبين مرؤوسيه علاقة إحترام متبادل، وهو أيضًا يؤمن بأنه لا تعارض بين التنظيم الرسمي والغير الرسمي.

- ينظر المدير الفعال إلى العلاقات في المؤسسة على أنها علاقات عضوية هادفة.

- يعتمد المدير الفعال على الإلتزام وروح الفريق والتأثير من خلال الفهم والإحترام الذاتي والمتبادل كإستراتيجية أساسية للتحفيز ويرى أن التحفيز رسالة وليست تجارة.

- يرى المدير الفعال أن الرقابة ذاتية، وأن الخطأ نتيجة سوء فهم، لا بد من معرفة سببه، فالرقابة ليست لمعاقبة المخطئ ولكن لا بد من معرفة سبب الخطأ وعلاجه.

- المدير الفعال يقيّم الناس على أساس قدرتهم في نسج أهداف الأفراد بأهداف المؤسسة من أجل تحقيق أفضل النتائج، حيث أن المدير الفعال عندما يختار مدير فإنه يختار من يتوفر فيه الإحترام الذاتي والإلتزام والصراحة والإيمان والقدرة.

- المدير الفعال يعالج الصراعات بالمواجهة بين العاملين معه.

- المدير الفعال يبحث عن الأفكار الجديدة.

- المدير الفعال قاس أيضا عند الضرورة وطيب ومتساهل عند الضرورة.

ثانيًا: مهارات التفكير الاستراتيجي: لكي يكون المدير قائدًا ناجحًا، لا بد له من تطوير مهارات التفكير الاستراتيجي فمذا الأخير هو العملية التي يتعلم من خلالها كيفية تحويل رؤيته في العمل إلى حقيقة عن طريق تطوير قدراته في مجال عمل الفريق وحل المشكلات والتفكير النقدي، كما أنه أداة لمساعدته في مواجهة التغيير والتخطيط للتحولات وتحقيقها وتصور إمكانيات وفرص جديدة.

والتفكير الاستراتيجي يشبه صناعة الأفلام السينمائية ؛ فلكل فيلم سياق (أو قصة) يعتمد عليه لكي يصل بالمدير إلى الإحساس بشعور ما عند نهاية الفيلم، وهكذا يتشابه التفكير الاستراتيجي مع صناعة الأفلام من هذه الناحية، حيث يتطلب من المدير القائد أن يصور الشكل النموذجي النهائي الذي يريد أن يظهر به عمله، ثم العودة للماضي بالتركيز على التفاصيل التي تنتهي به إلى كيفية التمكن من تحقيق تلك الرؤية.

1- المعايير الخمسة للتفكير الإستراتيجي: عند وضع رؤية استراتيجية للعمل الذي يريد القيام به، هناك خمسة معايير لا بد من أن يركز عليها المدير القائد، لأن هذه المعايير الخمسة تساعده على تحديد النتيجة المثلى التي يتوخاها من القيام بالعمل، بالإضافة إلى ذلك فسوف تساعده على وضع وتطوير الخطوات الضرورية لجعل الرؤية النظرية لعمله واقعًا ملموسًا، وإذن سوف نقدم قائمة بهذه المعايير الخمسة لعملية التفكير الاستراتيجي[1]:

(1): د. جمال الدين محمد المرسي، د. مصطفى محمود أبو بكر، د. طارق رشدي جبة: التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية – منهج تطبيقي – الدار الجامعية، 2002، ص 50.

أ- التنظيم: يتضمن تنظيم عمل الأشخاص الذين يعملون لدى المدير القائد والهيكل التنظيمي لعمله والموارد الضرورية لتحقيق كل هذا، كيف ستبدو مؤسسته ؟ ما نوع الهيكل التنظيمي الذي يدعم رؤيته؟ كيف سيمزج الأشخاص والموارد والهيكل التنظيمي سويا لتحقيق الناتج المثالي ؟

بمعنى تحديد المسؤوليات والصلاحيات في كل الوظائف واختيار أنسب الاستراتيجيات التي تدعم رسالة المؤسسة، مع اختيار هيكل تنظيمي مناسب يسهل عملية إيصال المعلومات بين الوظائف والعمل على تنسيقها.

ب- الملاحظة: عندما ينظر المدير القائد إلى أسفل من الطائرة يمكنه رؤية أكثر مما يراه على الأرض ، فالتفكير الاستراتيجي قريب الشبه من هذا حيث يسمح له برؤية الأمور " من أعلى " وبزيادة قدراته على الملاحظة سوف يبدأ في استشعار ما يحفز الأشخاص وكيفية حل المشكلات بشكل أكثر كفاءة وكيفية التمييز بين الاختيارات.

وهنا تعتمد على القدرات التخيلية والتصورية للمدير القائد بالنسبة للأحداث والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة كما يجب على المدير القائد أن يكون على يقظة مستمرة لتغيرات المحيط.

ج- الآراء: تعد الآراء ببساطة أشكالا مختلفة من التفكير في أمر ما . في عملية التفكير الاستراتيجي هناك أربعة وجهات نظر لا بد من أخذها في الاعتبار عند تكوين استراتيجية لعمله ألا وهي: وجهة النظر البيئية ، ووجهة نظر السوق، ووجهة نظر المشروع، ووجهة نظر القياس؛ ويمكن استغلال وجهات النظر كأدوات تساعده على التفكير في النتائج وتحديد العناصر الحرجة وتكييف أعماله لتحقيق الوضع الأمثل.

د- القوى المؤثرة: ما القوى المؤثرة التي تجعل من الناتج المثالي واقعًا ؟ ما رؤية المؤسسة ومهمتهًا؟ عادة ما تضع القوى المؤثرة الأساس لما يريده المدير القائد أن يركز عليه الأشخاص في مجال عمله (بعبارة أخرى، ما الذي سيستخدمه لتحفيز الآخرين على الأداء). ومن بين الأمثلة على القوى المؤثرة: الحوافز على مستوى الأفراد، وعلى مستوى المؤسسة ككل، وإعطاء السلطات ، والعوامل الكيفية مثل الرؤية والمبادئ والأهداف المحددة، والعوامل الإنتاجية مثل المهمة أو الوظيفة، والعوامل الكيفية مثل النتائج أو التجارب ، وغير ذلك مثل الالتزام والعمل المتسق ومدى الفاعلية والإنتاجية والقيمة.

هـ- الوضع المثالي: بعد الانتهاء من المراحل الأربع الأولى لعملية التفكير الاستراتيجي يجب أن يكون المدير القائد قادرًا على تحديد وضعه المثالي، ولا بد أن تتضمن الخطوط العريضة لوضعه المثالي ما يلي: الشروط التي يراها ضرورية لجعل نشاطه منتجًا والمكانة التي سيحتلها نشاطه في السوق، وأية فرص قد تظهر إما حاليا أو في المستقبل لخدمة نشاطه، والمهارات وأوجه الإتقان الجوهرية المطلوبة لممارسة عمله، والاستراتيجيات والتكتيكات التي يوظفها لخدمة كل هذه الأمور.

وعند تطبيق هذه المعايير الخمسة في مجال العمل، تتضح بقدر أفضل وأوضح صورة كيفية تحقيق رؤية المدير القائد بالعمل، وكلما تركزت رؤيته سوف تبدو أفكاره أكثر وضوحًا ومصداقية، فلن يصبح من اليسير فقط إقناع الآخرين بمدى جودة فكرته، بل سيكون من الأسهل عليه الحفاظ على إقتناعه وحافزه عند تعرضه لبعض العقبات أو المتاعب في الطريق.

وبشكل عام يمكنه تطبيق مهارات التفكير الاستراتيجي على أي مجال من مجالات حياة المؤسسات، ولكن ببذل الجهود المتضافرة عند تطبيقها بشكل محدد على مشروع العمل، سيصبح لدى المؤسسات فرصة أفضل إلى أن ترى الأفكار النظرية التي بناه المدير القائد مطبقة في الواقع بحسم ومصداقية.

2- مهارات المدير الإستراتيجي: يحتاج المدير القائد إلى مهارات سلوكية تمكنه من فهم سلوك مرؤوسيه والتنبؤ به، والتحكم فيه، والعمل على التفكير إستراتيجيًا عند القيام بمختلف المهام المنوطة به.

وكما أن الأسلوب القيادي الذي يتبعه أي قائد في مؤسسته هو في الحقيقة تعبير عن خبراته وتجاربه، ومستوى معارفه ومهاراته، وأهدافه وتوجهاته ودوافعه، ومدى إدراكه لمسؤولياته وإلتزاماته التنظيمية. أي أن أم القيادة هي تعبير وإنعكاس لشخصية القائد وتركيبه النفسي والإجتماعي والحضاري ومستوى تفاعله مع الموقف التنظيمي الذي يوجد به، ومن ثم فإن البحث عن مواصفات وخصائص قادة التميز ينبغي أن يركز على هذين البعدين الأساسيين في تكوين القادة وهما[1]:

- البعد الأول: ويتكون من المواصفات الفردية للشخص القائد شاملاً تاريخه وقدراته ومهاراته وهيكل الدوافع والإتجاهات والمدركات والتجارب والخبرات التي عايشها وكلها عوامل مهمة وذات تأثير في توجيه سلوكه القيادي.

- البعد الثاني: ويصف الواقع التنظيمي الذي يعمل به القائد وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة وأسلوب تشكيل الهياكل التنظيمية ونظم العمل، فضلاً عن التوجهات الإستراتيجية والأهداف والرؤى التي تسعى إليها المؤسسة.

وينبغي التأكد مرة أخرى على أن المقصود بالقادة ليس فقط من يشغلون مناصب الإدارة العليا ويتربعون على قمة التنظيم بل إن مفهوم القيادة يشمل كل من يمارس تأثيرًا على الآخرين، ويحقق ذلك التأثير توجيه لأدائهم بما يتفق وأهداف يسعى القائد إلى تحقيقها، وهؤلاء القادة يوجدون في جميع مستويات المؤسسة ومجالات نشاطاتها المختلفة، ويتم الكشف عنهم من خلال مواقف التفاعل مع الآخرين من داخل المؤسسة أو خارجها.

ولعلنا في ضوء التحليل السابق نستطيع رصد مجموعة من المواصفات التي ينفرد بها القادة الإستراتيجيون وتكون على هيئة توجهات أو إستعدادات سلوكية أكثر منها خصائص شخصية ثابتة أو جامدة وتتبلور فيما يلي[2]:

أ- التوجه الإستراتيجي: يشير هذا التوجه إلى قبول قادة التميز لأفكار ومنهجية الإدارة الإستراتيجية كإطار فكري متكامل يسترشدون به في ممارسة أعباء القيادة، ويتوجهون من خلاله إلى تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها بعد أن يقوموا بترجمتها إلى أهداف وبرامج عمل يستوعبها العاملون معهم.

ب- التوجه التسويقي: ينطلق القادة الإستراتيجيون من إقتناع رئيسي بأهمية السوق الذي ستعاملون فيه وضرورة التفاعل الإيجابي مع عناصره وإستثمار الفرص المتاحة به وتأكيد السبق على المنافسين. ويقتضي

(1)، (2): د. علي السلمي: إدارة التميز – نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة – دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 289-299.

التوجه التسويقي للقادة أن يتوجه الجزء الأكبر من مجهودهم إلى التعامل مع عناصر السوق والتواصل مع أطرافه الفاعلة.

ج- التوجه العلمي: يعتمد القادة المنطلق العلمي في التفكير وتحليل المواقف وإتخاذ القرارات، والأساس في الموضوع أن القادة يلتزمون منهجية علمية في رصد الظواهر وترتيب الأفكار وربط الأسباب بالنتائج للوصول إلى تفسير موضوعي لما يعرض لهم من مواقف.

د- التوجه التقني: يتفهم القادة الإستراتيجيون الدور الرئيسي الذي تلعبه التقنية في تحديد مستوى الأداء، ومن ثم يعتمدون على دراسة وتتبع أحوال التقنية وتطوراتها، ويعمدون إلى تضمينها في نموذج القيادة الذي يستخدمونه. ويدرك القادة ضرورة أن تكون التقنية متناسبة مع عناصر ومقومات الأداء المختلفة، ومن ثم تختلف أساليب القيادة والتوجيه للبشر بقدر ما يستخدمون التقنية وبحسب مستواها وتطورها.

هـ- التوجه المستقبلي: يتعامل القادة في المستقبل إذ يحاولون إستكشاف الأوضاع المحتملة للمناخ المحيط وأنواع المتغيرات والتحولات المتوقعة، كما يرسمون صورة لما يجب أن تكون عليه المؤسسة في الزمن القادم. إن القادة الإستراتيجيين يستخدمون نتائج الماضي والخبرات المستفاد منها، ويرصدون الأداء الحالي وإتجاهاته المحتملة، كل ذلك من أجل بناء الإستراتيجيات الموصلة إلى المستقبل، وإن القادة لا ينتظرون المستقبل بل هم يصنعونه ويشاركون في تشكيله حسب رؤاهم.

و- التوجه العولمي: يتفوق القادة بكونهم أوائل من أدركوا التحول الجذري في ظروف وأوضاع العالم المعاصر بفعل مجموعة المتغيرات التي أنتجت ما أطلق عليه – العولمة – كذلك كان فريق من القادة من المشاركين الأساسيين في صنع هذا التحول وتكريس مقوماته الرئيسية التقنية والإقتصادية والسياسية والإجتماعية، وإن العولمة بالتعريف تتوافق مع المنطلقات الفكرية للقادة الإستراتيجيين الذين يسعون إلى توسيع مجالات النشاط لمؤسساتهم، وتنويع منتجاتها وخدماتها، وتطوير تقنياتها واستثمار الطاقات الجديدة للموارد البشرية من ذوي المعرفة.

م- التوجه المنظومي: إن التميز لا يتجزأ وكذلك منطق القادة، ويتجلى تكامل منطق القادة في كونهم يعتمدون منهجية فكرية واضحة تستند إلى فكرة "النظام" التي ترى المؤسسة كل نظام متكامل يتفاعل أجزاؤه لتشكيل أنشطتها وتحديد ما يمكن أن ينتج عنها من منتجات، والقادة يدركون علاقات الأجزاء وتفاعلها في صنع الكل، ومن ثم حين تواجههم مشكلة فهم يبحثون فيما وراء الظاهر عن الأسباب المتداخلة التي تتفاعل لصنع المواقف المطلوب التعامل معها.

ن- التوجه التطويري: يؤمن القادة بأهمية التطوير المستمر والتحديث المتواصل للمؤسسات وعملياتها ومخرجاتها من سلع وخدمات. كما يبذلون جهودا مستمرة من أجل تطوير وتحديث النظم والأساليب الإدارية والتسويقية والتمويلية. وهم في سعيهم للتطوير والتحديث ينطلقون من مبدأ رئيسي هو أن التغيير المخطط واستباق الآخرين هما الأساس في التفوق والوصول إلى الأسواق المستهدفة بما يحقق رضاء العملاء وتمسكهم بالتعامل مع المؤسسة ومقاومة إغراءات المنافسين.

ل- التوجه الإنساني: يتعامل القادة مع الموارد البشرية بعقلانية شديدة وإدراك واقعي لقيمة ما يمثلونه من ثروة فكرية وطاقات معرفية تضيف للمؤسسة قدرات هائلة على التنافس وتحقيق التميز. ولا يصدر القادة الإستراتيجيون في تعاملهم مع الموارد البشرية عن انفعالات عاطفية ومشاعر "إنسانية" بقدر ما تحركهم في هذه التعاملات دوافع رشيدة وأهداف إستراتيجية يبغون تحقيقها لصالح مؤسستهم ويقتنعون بأن الوصول إليها لا يتم إلا عبر الأداء البشري المتميز لعاملين ذوي معرفة ومهارة.

ك- التوجه التفاعلي: يرى القائد نفسه طرفاً في شبكة من العلاقات المتعددة تصب كلها في بناء وتنمية قدرات المؤسسة على تحقيق أهدافها، إذ يعمد القادة إلى التفاعل مع أطراف تلك العلاقات ويعتبرون أن "إدارة العلاقات والتحالفات" مهمة رئيسية لهم. ومن خلال تلك العلاقات يحصل القادة لمؤسساتهم على شروط أفضل من الموردين، ويحققون مراكز أحسن مع الموزعين تضمن أوضاعًا متميزة لمنتجات المؤسسة، كما يتمكنون من إقامة خطوط دفاعية مهمة تساعد المؤسسة في الحصول على تسهيلات ائتمانية بشروط متميزة من المصارف ووسائل التأمين المختلفة.

ق- التوجه للإنجاز: من أهم الأمور الفارقة بين القادة الاستراتيجيين وغيرهم من المسؤولين في مواقع العمل المختلفة هي تركيز القائد على إنجاز أهداف ونتائج يمكن قياسها، وتشكل جانبا من الغاية التي قامت من أجلها المؤسسة، إن القادة يتمتعون بدرجة عالية من الحاجة إلى الإنجاز أو "دافع الإنجاز" والذي أثبتت الدراسات السلوكية أنه يدفع الإنسان إلى أداء أفعال يحاول من ورائها تحقيق نتائج محددة.

ف- التوجه للتغيير: يرى القادة أن التغيير مهمة رئيسية من مهام القيادة يقبلون عليه دون انتظار حدوث مشكلات أو مخاطر تجعل التغيير محتما. بل هم يبادرون بتغيير المخطط الذي يستهدفون من وراءه تعظيم فرص المؤسسة في تحقيق غاياتها واحتلال مركز تنافسي متقدم تتفوق به على المنافسين. ويستخدم القادة مدخلا منطقيا لإحداث التغيير يتكون من العمليات التالية:

- تحليل المناخ المحيط والظروف والأوضاع الذاتية بالمؤسسة.
- رصد مواطن القوة في المؤسسة وخبرات العاملين، ابتكاراتهم التي يمكن توظيفها في إحداث تغييرات لا يتوقعها المنافسون.
- مراجعة مستوى رضاء العملاء على منتجات المؤسسة وخدماتها ورصد توقعاتهم.
- اختيار مجال التغيير الذي يعد بدرجة عالية من التأثير على الأسواق والعملاء.
- تصميم أشكال وحدود التغيير وترتيب متطلبات تنفيذه.

س- التوجه المعلوماتي: يصدر القادة عن اقتناع رئيسي بالمفاهيم المعاصرة لإدارة المعلومات، ويتعاملون في مواقف القيادة المختلفة إنطلاقًا من المفاهيم التالية:

- تمثل المعلومات عنصرًا أساسيًا في العملية الإدارية مما يجعل تداول المعلومات السبيل الأساسي للقائد في إدارة أداء تابعيه، ومن ثم يعتبر تخطيط وتوجيه عمليات إنتاج وتداول المعلومات أحد أهم مهام القادة المعاصرين.

– يستفيد القادة من تكامل وتضافر تقنيات المعلومات والإتصالات في الوصول إلى العاملين – أفراد أو جماعات – حيثما كانوا مما يحقق لهم التواصل المستمر والتعرف الدائم واللحظي لمجريات الأداء.

– تكمن أهمية تقنية المعلومات في أنها تمثل قوة قادرة على التغلغل في كافة أشكال ومجالات العمل الإنساني، ومن ثم يستطيع القائد توصيل كل ما يريد للعاملين بدقة ووضوح وكأنه يحادثهم مباشرة.

– يؤدي استمرار تطور التقنيات بمعدلات متسارعة إلى مزيد من تقليص فجوة الوقت والمسافة، مزيد من ترابط المؤسسات، ومزيد من الذاكرة التقنية مما يساعد القيادة على تجاوز كثير من مشكلات الأداء وتلك التقنيات المتطورة.

– يسهم تطور التقنية في تغيير متطلبات الأداء البشري، واختلاف تكوين القدرات والمهارات اللازمة، الأمر الذي يعني ضرورة تطوير أساليب القيادة المتوافق مع معطيات تلك التقنيات.

– تكون أعمال التخطيط، الرقابة، التنسيق واتخاذ القرارات أكثر سرعة واكتمالا ومن ثم أفضل نتيجة وأعلى جودة.

– تسهم تقنية المعلومات في تنمية إستراتيجيات إدارية متكاملة وحركية يستند إليها القادة في توجيه أداء تابعيهم.

وبصفة عامة فإن القادة يعتبرون من المستخدمين الفعالين لتقنيات المعلومات والاتصالات.

ش– التوجه للجودة: تقع الجودة في القلب من ممارسات القادة فهم يمارسون الدور الأساسي في بناء وتفعيل نظم إدارة الجودة الشاملة(ف) وحشد أفراد المؤسسة خلفها ويقوم القادة بالدعوة إلى فكرة الجودة الشاملة باعتباره أحد المقومات الأساسية لبناء المؤسسات القادرة على التنافس وإرضاء العملاء.

ع– التوجه العقلاني: يستند القادة إلى إطار فكري متطور يضم مجموعات متناسقة من الاتجاهات والمفاهيم والمعتقدات، ومزيج متناسق من الخبرات والمعارف، وقدرات واضحة على إدراك المناخ المحيط وتفسير العلاقات بين عناصره واستنادا إلى هذا الإطار الفكري المتناسق، يقبل القادة على تحليل المواقف التي يتعرضون لها تحليلا منطقيا يستهدف التوصل إلى العوامل المحركة للموقف، ويبحثون عن علاقات السبب والنتيجة فيما يلاحظونه من مظاهر سلبية أو ايجابية على عمليات المؤسسة وانجازاتها.

غ– التوجه المجتمعي: يرى القادة أنهم أعضاء في المجتمع الكبير الذي يحتوي مؤسساتهم وغيرها من هيئات وتكوينات اقتصادية واجتماعية وثقافية، وأنهم مطالبون بالعمل على تحقيق منافع وخدمات لهذا المجتمع كما هم ملتزمون بتحقيق أهداف وغايات مؤسساتهم. وإذ يعمل القادة على تفعيل استراتيجيات بناء وتنمية قدرات مؤسساتهم فهم في نفس الوقت يبذلون الجهد في إصحاح المجتمع وخدمة البيئة والمساهمة في علاج المشكلات والأمراض الاجتماعية الشائعة.

(ف): الجودة الشاملة: لا تعني فقط الجودة في المنتجات والخدمات وإنما تتضمن أيضًا المهارات التنظيمية، الأداء البشري المتميز، الريادة في التكنولوجيا، المهارات التسويقية.

خـــلاصـــة الـــفـــصـــل الأول:

وبذلك كانت النتائج التي استخلصناها من هذا الفصل بمثابة الإجابة عن التساؤلات السالفة الذكر كالآتي:

– أصالة الفكر الاستراتيجي وعمقه وثرائه أكسبه قدرة على التجديد والتحديث حاضرًا ومستقبلاً نظريًا وتطبيقيًا.

– ارتباط معالم ازدهار الفكر الاستراتيجي بمظاهر الرقي في العلوم الأخرى.

– يتطلب ترجمة الفكر الاستراتيجي إيماناً من العقول الاستراتيجية للمؤسسات ووعيًا بالتوجهات والخيارات الاستراتيجية قصد ضمان بلوغ نجاحًا استراتيجيًا.

– يأتي التفكير الاستراتيجي استجابة للبعد الاستراتيجي في الإدارة حول كيفية تحقيق وبلوغ الميزة التنافسية.

– ضرورة اهتمام قادة المؤسسات بالتفكير الاستراتيجي حول المستقبل واحتمالاته، كما يتطلب من القيادة التفكير بالتحديات التي تواجه مؤسساتهم، كونها ذات طبيعة استراتيجية، وهي تستلزم كذلك التفكير بطاقة المؤسسة عند تعاملها مع القوى الاجتماعية المؤثرة فيها، وتصورها وقدرتها للوعي بأغراض المؤسسة ومؤسسيها، وطبيعة التحديات التي تواجهها المؤسسة بعلاقتها مع مجتمعها والحكومة والمنافسة وأزمة الطاقة والتغيير في البيئة المادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية.

وفي ضوء هذه النقاط تشير فكرة الميزة التنافسية إلى أن العامل الرئيسي في التنافس الناجح استراتيجيًا هو اختيار ميادين التنافس التي تستوفي معيارين وهما: المعيار الأول وهو إمكانية وقايتها أو الدفاع عنها إزاء التغيير الحادث في الظروف البيئية، والمعيار الثاني هو تحقيق موقعًا متميزًا في السوق يعتبر بمثابة حماية من المنافسة العالمية الحادة، ويبقى الإشكال المطروح عن مفهوم الميزة التنافسية، وكيف تعمل المؤسسة الاقتصادية على إدامتها ؟

وبذلك يشغل مفهوم الميزة التنافسية المتواصلة حيزًا ومكانة هامة في التفكير الاستراتيجي، وكل ذلك سنبينه في الفصل الموالي.

تــمـــهــيــد:

إن للمتغيرات الاقتصادية والتقنية في السنوات القليلة الماضية وبزوغ عصر العولمة وتأثيراتها في إقامة نظام الأعمال العالمي الجديد الذي كرس التنافسية باعتبارها الآلية الأساسية للمؤسسات العصرية في حربها لاقتناص الفرص وغزو الأسواق في م ختلف دول العالم والسيطرة عليه لتحقيق أهدافها في الأرباح والنمو.

وتمثل التنافسية تحديًا متزايد الخطورة يتطلب من المؤسسات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية، وإعادة هيكلة وترتيب تلك الأوضاع، وتفعيل استثمار ما لديها من الموارد بهدف بناء وتنمية قدراتها التنافسية بما يواكب الضغوط المتزايدة من المنافسين من مختلف أنحاء العالم الذين تنفتح أمامهم أسواق الدول جميعا بفضل اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية القائمة منذ العام 1995 على تنفيذها، وفي سبيل تطوير أوضاعها وإعادة تكوين قدراتها التنافسية، تعمد المؤسسات المعاصرة إلى مراجعة مواردها وتقييمها من حيث الكم والنوعية وكذا تقييم كفاءة وفعالية توظيفها في عمليات المؤسسة.

وكما أن الميزة التنافسية باعتبارها ركيزة أساسية لمواجهة المنافسة العالمية حاليا ومستقبلا، فقد أصبح مفهومهما يشغل حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.

ومن ثم س نعالج كل ذلك في هذا الفصل من خلال عرضه في ثلاثة مباحث أساسية وهي:

- البيئة (البيئة الخارجية الخاصة) والميزة التنافسية.
- مصادر الميزة التنافسية.
- الميزة التنافسية:إدارتها، أسباب تطويرها، وشروط فعاليتها.

المبحث الأول: البيئة الخارجية الخاصة والميزة التنافسية:

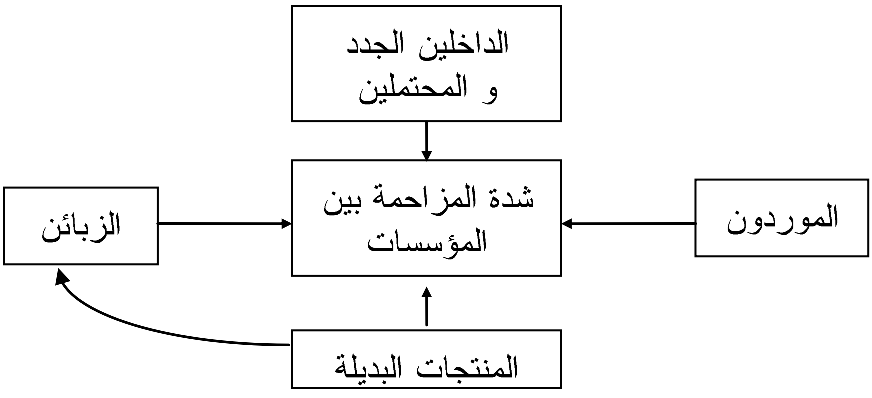
تدفع البيئة عموما المؤسسات إلى التحسين المستمر في أداءها، حيث يمكنها ذلك من احتلال موقع متميز في السوق، وأسبقية على المنافسين. وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بفهم العلاقة الموجودة بين البيئة والميزة التنافسية؛ قصد الاستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة.

المطلب الأول: البيئة التنافسية (البيئة الخارجية الخاصة):

لقد أفرزت المتغيرات والتحولات العالمية وضعًا جديدًا يتمثل فيما يمكن اعتباره " نظام أعمال جديد " سمته الأساسية هي التنافسية التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات المعاصرة، وبذلك وفي العصر الحالي تفاقمت حدة التنافسية كأسلوب حياة المؤسسات بإعتبارها الوسيلة الفعالة لمواجهة التحديات، لذا تقوم المؤسسات المعاصرة بعدة تحليلات استراتيجية لبيئتها الداخلية والخارجية قصد معرفة مواطن القوة والضعف الموجودة في بيئتها الداخلية إلى جانب تحليل بيئتها الخارجية لمعرفة التهديدات والفرص.

* **تحليل قوى التنافس:** تنشط المؤسسات في بيئة تتميّز بالتغير المستمر، ومن ثم يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسة، واتجاهاتها المستقبلية؛ حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية. فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نــفس قطاع نشاطهــا فحسب، بل تعدّاه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع إيجابيًا أو سلبيًا. وتسمى هذه القوى بقوى التنافس، حيث يمكن تمثيلها من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (II-1): قوى التنافس الخمس.



المصدر: د. نادية العارف، المرجع نفسه، ص 219.

1- <u>تهديدات الداخلين الجدد</u>[1]: يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة، حيث تكون لديهم الرغبة في اقتحام حصص السوق، وبهذا يؤثرون في مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة سلفا في القطاع. وتتحدّد درجة خطورة الدّاخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدّخول التي يفرضها قطاع النشاط. وبناءًا على ذلك، نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول.

(1): IBID, P 7-14.

1-1- اقتصاديات الحجم: وتعني تلك الانخفاضات في التكلفة الوحدوية للمنتج (عملية، أو وظيفة تدخل في العملية الإنتاجية للمُنتَج)، والتي تتحقق عندما تــكون الكمية المطلقــة المنتجــة ترتــفع في الفترة وتعد اقتصاديات الحجم عاملا حاسما بالنسبة للداخلين الجدد، لأنها تضعهم بين أمرين، إما العمل على أساس إنتاج حجــــم كبير وينتظر خطر رد فعل قوي من قبل المؤسسات المنافسة، ؛ وإما العمل على أساس حجم إنتاج صغير فيتحمل الداخلون الجدد جراء ذلك تكاليف باهظة . ويمكن أن نجد عامل اقتصاديات الحجم في كل وظائف المؤسسة، كالتصنيع، الشراء، البحث والتّطوير، التسويق، الخدمات، استعمال قوة البيع والتوزيع.

1-2- تمييز المنتج: ويعني ذلك أن المؤسسات المتموقعة بشكل جيد تملك صورة جيدة، وزبائن أوفياء؛ ويرجع ذلك إلى إشهار سابق، خدمات مقدَّمة للزبائن، اختلافات في المنتج، أو لأن المؤسسة كانت السَّباقة إلى هذا القطاع. و يشكّل التّمييز حاجزًا للدخول، حيث يتحمل الداخلون الجدد مصاريف باهظة؛ حتى يستقطبوا زبائن القطاع. ويؤدي هذا الجهد – عادةً – إلى خسائر في البداية، ويتطلب وقتًا طويلاً لصنع صورة خاصة بالمؤسسات الجديدة.

1-3- الاحتياج إلى رأس المال: تضطر المؤسسات الجديدة إلى استثمار موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة. وبخاصة إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى الإشهار، أو البحث والتّطوير، وكلاهما ينطويان على مخاطرة كبيرة؛ لأنه يصعب التنبؤ بنتائجهما. وتتطلب تجهيــزات الإنتاج، والمخزونـــات، وقروض الـــزبائن، وتغطيـــــة خسائر الانطلاق أموالا معتبرة أيضا. وحتى إذا توفرت رؤوس الأموال في السوق المالية، فإنّ عمليـــــــة الدخول تشكل مخاطرة لهذه الأموال، وهذا يعطي امتيازًا للمؤسسات المتواجدة في القطاع.

1-4- تكاليف التّبديل: تلك التكاليف الآنية التي يجب أن يتحملها الزبون، نظير انتقاله من منتج مورّد إلى منتج مورّد آخر. ويمكن أن تشمل تكاليف التبديل: تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة والملحقة، التكاليــف المتعلقــة بالزمن المستغــرق للبحث أو قبول مصدر جديد للتموين، الاحتياج إلى المساعدة التقنية المقدمة من قِبل المورد، تعديل المنتج. وحتى التكاليف الناجمة عن فقدان العلاقات والروابط مع الأشخاص. فإذا كانت تكاليف التبديل مرتفعة، فعلى الداخلين الجدد أن يبرهنوا على تقدم معتبر في ميدان التكاليف أو النتائج؛ حتى يقبل الزبون التخلي عن المؤسسات المتواجدة في القطاع.

1-5- الوصول إلى قنوات التوزيع: بمجرد أن يفكر الداخلون الجدد في توزيع منتجاتهم، فهذا يشكل بحدِّ ذاته حاجزًا للدخول. وباعتبار أن المؤسسات المتواجدة تَشغل قنوات التوزيع لتصريف منتجاتها، فإن المؤسسات الجديدة مطالبة بإقناع القنوات بقبول تصريف منتجاتها، من خلال تقديم تخفيضات في الأسعار، مؤونات للإشهار ...الخ. ويحدث أن يكون للمنافسين علاقات طويلة مع قنوات التوزيع، خدمات راقية، أو حتى علاقات خاصة جدًا، تتيح لهم الاستحواذ على قنوات التوزيع. فإذا استعصى على الدَّاخلين الجدد تخطي هذا الحاجز، فإنّهم مطالبين بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم.

1-6- السياسة الحكومية: تلعب السياسة الحكومية دورًا في تشكيل حواجز الدُّخول إلى قطاع نشاط معين، فبإمكانها أن تحفز عملية الدُّخول، بتقديم تسهيلات جبائية مثلاً، أو تَحول دون دخول المؤسسات

الجديدة، كأن تفرض استعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث، والتي تتطلب استثمارات جديدة مكلِّفة.

2- شدّة المزاحمة: تأخذ المزاحمة بين المنافسين النَّشطين في القطاع أشكالاً من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون. ويرجع وجود المزاحمة إلى أنَّ هناك عدد من المنافسين يشعرون بأنّهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم، حيث يرون إمكانية ذلك. وللعمليات التي تعتمدها المؤسسات ضد المنافسة أثارا مهمة على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للرَّد على هذه العمليات.

وتوصف المزاحمة في بعض القطاعات على أنها قوية، بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة. وتنجم المزاحمة الشديدة عن تضافر عدد من العوامل الهيكلية والمتمثلة في:

2-1- عدد المنافسين في القطاع: عندما يكون عدد المنافسين كبيرًا، فإنَّ بعض المؤسسات تفكّر في أن تعتمد بعض العمليات دون أن تلفت الانتباه. وعلى العكس من ذلك، فعندما يكون القطاع مركزًا أو مسيطرًا عليه من قِبل مؤسســـة أو عدد قليل من المؤسســـات، فإنه لا يوجد إطلاقا لإمكانية السّهو عن القوى النسبية، حيث بمقدور المؤسسات الكبيرة فـــرض منطقهـــا ولعب دور هام في التنسيق داخـــل القطاع من خلال وضـــع سعـــر مرجعي.

2-2- بطء نمو قطاع النشاط(1): يُحوِّل بط ء نمو قطاع النشاط، المنافسة إلى عملية تقاسم للسوق بالنسبة للمؤسسات التي هي بصدد التوسع، فالمنافسة التي تنصب على حصص السوق، تكون أكثر شدة من تلك التي فيها نمو القطاع سريع، حيث يضمن للمؤسسات إمكانية تحسين نتائجها من خلال استغلال كل مواردها المالية والبشرية؛ لتتطور موازاة مع وتيرة نمو القطاع.

2-3- التكاليف الثابتة(2): للتّكاليف الثابتة أثرًا كبيرًا على قطاع النشاط، فعندما تُواجه شركة ما بتكاليف ثابتة مرتفعة، فإن نقطة تعادلها ترتفع إلى نسبة كبيرة من الطّاقة الكاملة. وإذا لم يتم إنجاز هذا المستوى من التّشغيل فإنّ رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية جدًا للمستهلكين حتى يمكن زيادة الطلب. ففي حالة خطوط الطيران حيث تكون الرحلات غير مكتملة العدد ولغرض تغطية الأعباء الثّابتة، فقد يضطر مديرو الطيران إلى اتخاذ عـــدة سبل مثل تخفيضات أسعار التذاكر، تقديم كافة أنواع المغريات، وإتباع تحركات تنافسية أخرى بغرض جذب المسافرين، وذلك على الرغم من تدهور الأداء الكلي للصناعة.

2-4- غياب التّمييز: يشّجع المنتج النمطي على وجود منافسة حادة، باعتبار أن المنافسين يملكون نفس المنتج، وعندها يستند الزبون في اختياره إلى السعر وجودة الخدمات المرافقة. ومن ثمة يركِّـــز المنافسون على هذين العنصرين، فتشتد المنافسة أكثر فأكثر.

---

(1) : IBID. P 19 – 20.

(2): د. نبيل مرسي خليل، الادارة الإستراتيجية –تكوين وتنفيذ استراتيجية التنافس–دار المعارف الاسكندرية،1994،ص65.

2-5- الرَّفع من الطّاقة الإنتاجية: يؤدي الرَّفع من الطاقة الإنتاجية من قِبل مجموعة من المؤسسات؛ قصد الاستفادة من اقتصاديات الحجم في فترة معينة، إلى انخفاض أسعار المنتجات، وبالتالي انخفاض ربحية القطاع في تلك الفترة.

2-6- منافسون مختلفون في التّصور: إن الاختلاف في استراتيجيات وأهداف المؤسسات، يضفي على أفعالها وردود أفعالها نوعا من الضبابية، فيصعب التنبؤ بالقرارات والإجراءات التي تتخذها في قطاع النشاط.

2-7- حواجز الخروج[(1)]: هي تلك العوامل الاقتصادية والإستراتيجية، التي تبقي أو تؤخّر خروج المؤسسة من القطاع، بالرغم من ضعف أو سلبية مرد ودية الاستثمارات. ويمكن حصر المصادر الأساسية لهذه الحواجز فيما يلي:

أ)- أصول متخصصة: تُعتبر حاجزًا للخروج؛ لأن قيمتها السوقية ضئيلة؛ ويرجع ذلك إلى ارتباطها بنوع معين من النشاط أو بمنطقة جغرافية معينة.

ب)- القيود الحكومية والاجتماعية: تتجسد في عمليات المنع أو الحث، التي تفرضها الحكومة على المؤسسات؛ بغية المحافظة على مناصب العمل، والاطمئنان الاجتماعي. ومن ثمة تؤخر أو تلغي قرار الانسحاب.

ج)- الحواجز العاطفية: يحدث أن يتماطل المسيرون في اتخاذ قرار الانسحاب؛ لأنّهم يشعرون بالمسؤولية تجاه المُستخدَمين، ويخافون على مسارهم المهني.

د)- الاعتبارات الإستراتيجية: يحدث أن يكون للمؤسسة المنسحبة، علاقات استراتيجية مع مؤسسات تنتمي إلى نفس المؤسسة الأم. وبالتالي فإن الانسحاب قد يؤثر على صورة هذه الأخيرة، قدرتها التّسويقية، وكذا على سمعتها في السوق المالية. وهنا قد تعطي المؤسسة الأم الأهمية لإستراتيجية البقاء وهذا يؤخر عملية الخروج.

3- تهديدات المنتجات البديلة: تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلِّص هذه الأخيرة من المرد ودية المحتملة للقطاع.

ويمكن التعرف على المنتجات البديلة، من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع.

وتتطلب هذه المَهمة الكثير من البراعة؛ حتى يتمّ تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف.

قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلا إذا لم تتمكّن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة، الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة، فإنّ الإشهار المكثف والمدعم من قِبل مجمل مؤسسات القطاع، قادرًا على تحسين الوضعية الجماعية. ونفس الأمر ينطبق على مجالات التّحسين الأخرى، كالجودة، جهود الاتصال، والمحاولات الراميـــة إلى ضمان

(1): M.PORTER. op cit. pp.21-25.

انتشار واسع للمنتج. أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبـــــــة هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة جودة – سعر مقارنة بمنتج القطاع، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قِبل قطاعات، حيث الربحية مرتفعة.

4- قوة تفاوض الزبائن: يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة. وتكون هذه العملية على حساب مرد ودية القطاع. وترتبط قوة الزبائن في القطاع، بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع. وتتأثر قوة الزّبائن التفاوضية بالعناصر الآتية:

4-1- حجم المشتريات من القطاع: إذا شكلت مشتريات الزبون حصة مُهمة من رقم أعمال البائع، فإن لعمليات الزبون تأثيرًا كبيرًا على نتائج هذا الأخير، فتزداد بذلك قوة الزبون التفاوضية.

4-2- منتجات القطاع تمثل حصة مُهمة من تكاليف الزبون[1]: يميل الزبون إلى إنفاق الموارد الضرورية للحصول على معلومات عن القطاع حتى يتمكن من الحيازة على أسعار ملائمة، والقيام بمشتريات انتقائيـــة. وفي حال المنتج المبـــــاع من قبـــل القطاع لا يمثّل سوى جزءًا بسيطًا من تكاليف الزّبون، فإن هذا الأخير يكون – عمومًا – أقل حساسية للسعر.

4-3- نمطية منتجات القطاع: تسمح نمطِية منتجات القطاع، للزبائن أن ينتقلوا من بائع إلى آخر دون صعوبة لأن الباعة يملكون نفس المنتج، حيث لا يمكن التّمييز فيه. ومن ثمة يفرض الزبائن تنازلات على الموردين، فتزداد بذلك قوتهم التـــفـــاوضية.

4-4- ضُعف ربحية الزبائن: يدفع ضعف ربحية الزّبائن إلى تخفيض تكلفة المشتريات، فيبدون تشددا في المفاوضات؛ حتى يحافظوا على هامش الربح. وعموما عندما تكون مرد ودية القطاع معتبرة، فإن الزبائن لا يبدون اهتمامًا كبيرًا للسعر، شريطة ألاّ يمثل المنتج حصة مُهمة من تكلفة مشترياتهم ، وعليه فإنه بإمكان الزّبائن اعتماد نظرة طويلة المدى، والتي مفادها الحفاظ على الصحة التجارية لمورديهم ، قصد استمرارية الروابط معهم واستثمارها مستقبلا.

4-5- الزبائن يشكلون تهديدًا للتكامل الخلفي: فإذا كان الزّبائن يشكلون خطر التكامل الخلفي، فإن بمقدورهم اشتراط تنازلات أثناء التفاوض. وتعمَد المؤسسات الكبيرة إلى استعمال التكامل الخلفي كسلاح للتفاوض، حيث أنها تنتج بنفسها بعض العناصر الدَّاخلة في صنع منتجاتها. وتتيح هذه العملية معرفة مفصّلة لتكاليف المورد، حيث يساعد ذلك على تعزيز الموقف التفاوضي. ويمكن تحييد قوة الزبائن التفاوضية – ولو جزئيًا – إذا شكلت مؤسسات القطاع تهديدًا للتكامل الأمامي في قطاع الزبائن.

4-6- أثر منتج القطاع على منتجات وخدمات الزبون: عندما ترتبط جودة منتجات وخدمات الزبون، ارتباطا وثيقا بمنتجات القطاع، يكون الزبائن – عمومًا – أقل حساسية للسعر، والعكس صحيح.

(1) : IBID. P 25 – 29.

4-7- امتلاك الزبون لمعلومات كاملة(1): في حال حيازة الزّبون لمعلومات كاملة عن الطّلب، الأسعار الحقيقية في السوق وتكاليف المورّد، يتيح له ذلك الضغط أثناء المفاوضات، وتجعل الزبون في وضعية يضمن معها الاستفـــــادة من أسعار أكثر ملائمة وجودة مقبولة، ويحدث العكس من ذلك إذا شحت المعلومات. ولا يدخل ضمن الزبائن المستهلكين فحسب، بل يتعداه إلى الزبائن الصناعيين والتجاريين، ويكفي تغيِّر إطار التفكير فقط.

5- قوة تفاوض الموردين(2): يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع المشتري؛ إذا كان بمقدورهم رفع أسعار المنتجات أو الخدمات. وتزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت الشروط الآتية:

5-1- درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن : يكون بمقدور الموردين، الذيــن يبيعون لزبائــن متفرقيــن – عموما – التأثير وبشكــل كبيــر علــى الأسعار، الجودة وشروط الشراء لدى الزبائن.

5-2- غياب المنتجات البديلة: حتى وإن كانت قوة تفاوض الموردين معتبرة، فيمكن أن تصطدم بمزاحمة المنتجات البديلة، مما يؤدي إلى إضعاف قوة الموردين التفاوضية، ويتيح غياب المنتجات البديلة راحة تفاوضية، تزيد معها ضغوطات الموردين على الزبائن، ومن ثمة تزيد ربحيتهم.

5-3- القطاع المشتري لا يمثل زبونا مهما : عندما يبيع الموردون لقطاعات مختلفة، حيث لا يمثل أيّ منها سوى حصة بسيطة من رقم الأعمال، فيميلون أكثر إلى ممارسة سلطتهم إلى أقصى حد. أما في الحالة المعاكسة، فإن مصير المورّدين يكون مرتبطــا أكثر بالقطــاع المشتري، فيعملون على حمــايــة أنفسهــم من خــلال تقديم منتجات بأسعار معقولة ومساعدات تقنية مثلاً.

5-4- يمثل المنتج وسيلة إنتاج مُهمة للقطاع المشتري: في هذه الحال، يلعب المنتج دورًا كبيرًا في نتائج العملية الإنتاجية، أو جودة إنتاج القطاع، فتزداد قوة الموردين التفاوضية. وتكون أشد عندما يكون هذا المنتج غير قابل للتخزين، حيث يحول ذلك دون تشكيل احتياطي منه.

5-5- تمييز المنتج أو وجود تكلفة التبديل: في حال امتلاك المورد لمنتج متميز، فهــذا يعني عدم وجوده عند غيره من المورّدين، فتتكون نوع من التبعية لدى الزبون، حيث لا يستطيع معها التخلي عن هذا المنتج. أما في حال وجود تكلفة التبديل، فإن الزبون يحجم على التخلي عن مورده؛ لأنه سيخسر الوقت والعلاقات التي بناها معه. وإن حدث وأن تخلى، فإن الموردين الآخرين سيتحملون تكلفة تبديل معتبرة؛ جراء استقطابهم للزبون، وتعويضه عما خسره.

5-6- تهديد التكامل الأمامي: يحدث أن يتحوّل مورد عوامل الإنتاج إلى منتج لمنتجات زبائنه، فهو بذلك يهددهم من خلال التأثير على ربحية قطاع نشاطهم، فينضم بذلك إلى جماعة المنافسين الجدد مع الاحتفاظ بنشاطه الأصلي، ومن ثمة فهو يقوي من قدراته التفاوضية.

تدعى قوى التنافس بالبيئة الخاصة، وتم التّطرق إليها دون غيرها من أنواع البيئة الأخرى لسببين:

أ)- تهدد المؤسسات بشكل مباشر ومستمر؛

(1): IBID, P 29 .
(2): IBID, P 30-31.

ب)- تحدد بدرجة كبيرة جاذبية قطاع النشاط.

ونفسر ذلك من خلال التداخل بين الفرص والتهديدات التي تؤثر في إستراتيجية المؤسسة والقدرة على المنافسة، فالمؤسسة تواجه مجموعة من التهديدات الخارجية ومجموعة من الفرص المتاحة، تتمثل في: تحقيق مزايا تنافسية بتحسين العلاقات بين المستهلكين والعملاء المنافسين الجدد الذين يدخلون السوق، والذين قد يؤدوا إلى تغيير ميزان القوى بين المؤسسة والمنافسين الآخرين لمصلحة المؤسسة.

ويمكن للمؤسسة أن تستخدم أربع إستراتيجيات لمواجهة هذه القوى التنافسية:

– تمييز المنتجات: يمكن للمؤسسة أن تطور الولاء للعلامة التجارية وتقديم منتجات وخدمات جديدة، لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين أن يقلدوها.

– تمييز السوق: تحدد أسواق جديدة عن طريق تحديد هدف محدد للمنتج أو الخدمة أي تقدم خدمات أو منتجات متخصصة تخدم قطاع محدود من السوق وبطريقة أخرى.

– تطوير علاقات وثيقة مع العملاء والموردين: تخلق روابط وثيقة تربط بين المستهلكين والموردين وتربط العملاء بمنتجات المؤسسة وتربط الموردين بمواعيد التسليم وبجداول الأسعار الموضوعة من قبل المؤسسة والتي تهدف إلى التقليل من قوة مساومة كل من العملاء والموردين.

– تخفيض تكلفة الإنتاج: لمنع المنافسين الجدد من دخول السوق، ويمكن للمؤسسة أن تنتج منتجات وخدمات بأسعار أقل من المنافسين بدون التضحية بمستوى الجودة أو أداء الخدمة.

– التأثير على جاذبية النشاط – التأثير على الصناعة –: يقصد به التغيرات المستمرة في طريقة أداء المؤسسة في صناعة معينة، هذا التأثير يشمل الصناعة وليس فقط بين منافسين معينين أو من أحد الموردين أو بعض المستهلكين أو بعض العملاء.

تدفع قوى التنافس المؤسسات إما إلى النّمو، شريطة الاستفادة من الفرص التي تتيحها، وإما الزوال إذا ما فشلت في مجاراة وتيرة تطوّر هذه البيئة.

المطلب الثاني: مفاهيم وتعاريف عن التنـــافسيـــة:

تسعى المؤسسة إلى التقدم على منافسيها، وعليه فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية، والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها.

1- تـعـريـفـها: يصعب تقديم تعريف دقيق للتنافسية، باعتبار هذه الأخيرة يكتنفها نوع من الغموض؛ ومرد ذلك إلى اختلاف وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان. ونحاول أن نستعرض تعاريف مختلفة لنخلص إلى تعريف أكثر دقة ووضوح.

1-1- التعريف المستند إلى عوامل التنافسية [1]: يركِز معظم مدراء المؤسسات [أ] على ثلاثة عوامل وهي: السعر، الجودة والتكلفة. وبناءًا على ذلك فإن التنافسية يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول من قِبل الزبائن.

(1): R. PERCEROU, Entreprise: Gestion et compétitivité, Ed ECONOMICA, 1984, p. 53

1-2- التعريف المرتكز على السوق [1]: مفاد هذا التّعريف، أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استنادًا إلى تقويم حصة السوق النسبية[ب].

1-3- التنافسية كسلوك: يُنظر للتنافسية من زوايا مختلفة، فمنهم من يرى أنها قيد تحول دون النمو في السوق، ومنهم من يرى أنها محفــز قوي يدفع نحو بدل المزيد من الجهد؛ قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات. وعليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين[2].

يمكــن على ضوء ما سبــق تقديم صورة التنافسيـــة كمفهوم متعدد الأبعاد، تجتهد المؤسسة فـــي تحقيقه؛ قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق. فهي – أي التنافسية – حالة ذهنية تدفع إلـــى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطوّر موقعها في السوق أطول فترة ممكنة.

2- أنواعها: تُصنف التنافسية إلى صنفين وهما:

2-1- التنافسية بحسب الموضوع[3]: وتتضمّن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة.

أ)- تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطًا لازمًا لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافي وكثيرًا ما يُعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعدّ ذلك أمرًا مضلِّلاً، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة وخدمات ما بعد البيع. وعليه يجب اختيار معايير معبِّرة تمكّن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

ب)- تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج؛ حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج. في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير. أما تنافسية المؤسسة، فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كـــل المنتجات مـــن جهة، والأعباء الإجمالية، التي نجد من بينها: تكاليف البنية؛ النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية...إلخ من جهة أخرى. فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش، واستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة، يصعب على المؤسسة تحملها. ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزبائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت حققت قيمًا إضافية في كل مستوياتها.

2-2- التنافسية وفق الزمن: تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية:

أ)- التنافسية الملحوظة[4]: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحقّقة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألاّ نتفاءل بشأن هذه النّتائج؛ لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السّوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية. فالنتائج الإيجابية في المدى القصير، قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

ب)- القدرة التنافسية: بينت الدراسات الحديثة أن القدرة التّنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير[ج]، حيث

(**1**): IBID, p.53.
(**2**), (**3**): IBID. p. 53.
(**4**): IBID, P 13.

(أ): 70% من المستجوبين ذكروا: السّعر، الجودة و التكلفة.

(ب): حصة سوق المؤسسة على حصة سوق المنافس الأحسن أداءً.

(ج): وتم ذكر 8 معايير: الموقع في السوق، المرونة، معرفة كيفية العمل، الجودة، الخدمات، التكاليف، الإنتاجية، مرد ودية رأس المال المستثمر.

أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري؛ لأنه يوضح جانبًا من القدرة التنافسية، ويُبقي المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده.

وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال(1).

إنه من المهم التفرقة بين أنواع التنافسية حتى لا تضيع الجهــود والموارد في تحقيق أهــداف لا تضمن استمرارية المؤسسة ولا تطورها.

3- عواملهـــــا: إن استطلاع الرأي الذي شمل مد راء المؤسسات، الذين طـُـرح عليهم السؤال الآتي: ماذا فعلتم لتصبح مؤسستكم تنافسية ؟

و قد أسفرت الإجابات عن النتائج الآتية(2):

أ)- عوامل مرتبطة بالتسيير: المرونة، النّمو، القدرة على التأقلم، البحث عن منتجات جديدة، اختيار الأنشطة التي تمكن من التميز، تخفيض التكاليف، الدراسات والتنبؤ: 74 مرة: يجب أن تكون المؤسسة ذات مرونة أو القدرة على التجاوب مع التغير المستمر للمحيط الذي تعمل فيه، والصحيح هو أن تعمل المؤسسة على التأثير ولا تبقى كمتأثر وكذلك يعمل المدراء على تنويع المنتجات قصد إكتساب أسواق جديدة، إضافة إلى إتباع سياسة تخفيض تكاليف الإنتاج امنع المنافسين من دخول السوق وذلك بتقديم منتجات وخدمات بأسعار أقل من المنافسين.

ب)- عوامل مرتبطة بالبيع: الإشهار، الترقية، السياسة التجارية: 22 مرة: الإعتماد على تدعيم سياسة الإشهار بتخصيص مبالغ معتبرة للقيام بتعريف المنتجات والإقتراب أكثر من العملاء قبل المنافسين والعمل على التحسين المستمر في المنتجات قصد لفت إنتباه العملاء، وكذاك تفعيل السياسات التجارية من تحديث وتطوير قنوات التوزيع ورجال البيع.

ج)- عوامل مرتبطة بعملية الاتصال بالزبائن: الصّورة، الجودة الملحوظة، خدمات ما بعد البيع: 60 مرة : العمل على إرضاء العملاء من إستخدام الإبتكار ذلك الأسلوب العلمي المتجدد في تطوير المنتجات وفق رغبات العملاء.

د)- عوامل مرتبطة بالإنتاج: الإنتاجية، سياسة الشراء، التخزين، التكنولوجيا، الآجال، الجودة : 50 مرة : تنظيم المصنع، تحسين ظروف العمل والاهتمام بمشاكل العمال وإشراكهم في تسيير المؤسسة والعمل على رسكلتهم بإستمرار قصد تحسين أدائهم، وبالتالي ينعكس أدائهم على الإنتاج، بالإضافة إلى تطوير أماكن التخزين.

هــ)- عوامل مرتبطة بالكفاءات: تكوين المستخدمين، معرفة كيفية العمل، التحفيز، تحمّل المسؤولية : 45 مرة: إتباع سياسة تحفيز الأفراد من إتباع بما يسمى الإدارة بالأهداف أي تمكين الأفراد من المشاركة الجماعية في تسيير المؤسسة وتفعيل روح العمل الجماعي، والإهتمام بتكوين المستخدمين وفق أسس علمية عصرية.

(1): IBID, P 30-34.
(2): R.PERCEROU. op cit. P 58-59.

وأدى تحليل النتائج على أساس التواتر، إلى ترتيب العوامل في مجموعات وهي كالآتي[1]:

المجموعة الأولى: ذكرت عواملها 74 مرة هذا يعني أنها حَرِجة ويتوقف عليها بقاء ونمو المؤسسة أو انسحابها.

المجموعة الثانية: ذكرت عواملها 60 مرة، فهي مهمة ولكن ليست بالحرجة.

المجموعة الثالثة: ندرج ضمنها المجموعة المرتبطة بالإنتاج، والمجموعة المتعلقة بالكفاءات وتعد أقل أهمية.

المجموعة الرابعة: تتضمن العوامل المرتبطة بالبيع، فهي ذات أهمية ضعيفة.

تعد الإجابات المقدمة نسبية؛ لأنها قدمت من قبل أشخاص يشغلون مناصب مختــلفة، ويملكون وجهات نظر وتجارب مختلفة أيضًا. وكذا الاستناد إلى التواتر لتحديد درجة أهمية العوامل، فهو أساس نسبـــــي كذلك، فالكفاءات في وقتنا الحاضر مثلا هي الورقـــة الرابحـــة للمؤسسة، فكيف تصنف في المجموعة الثالثة، فلو اعتُــمدت أسس أخرى إلى جانب التواتر لاختلف التّرتيب. غير أن هذا التحليل للنتائج، لا يمنع من استخلاص بعض الأمور المفيدة والتي تساهم في فهم التنافسية.

4– قياسهـــــا: يمكن معرفة – نسبيا – موقع المؤسسة من التّنافسية؛ بالاستناد إلى الثنائية (فعالية / إنتاجية)، وكذا من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها.

4–1– الثنائية فعالية – إنتاجية[2]:

أ)– الفعالية: نقول عن المؤسسة أنها فعالة؛ إذا تمكنت من تحقيق الهدف أو الأهداف المسطرة لها. ويمكن حساب الفعالية من خلال النسبة بين النتائج المحصل عليها والنتائج المنتظرة.

ب)– الإنتاجية: هي النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها.

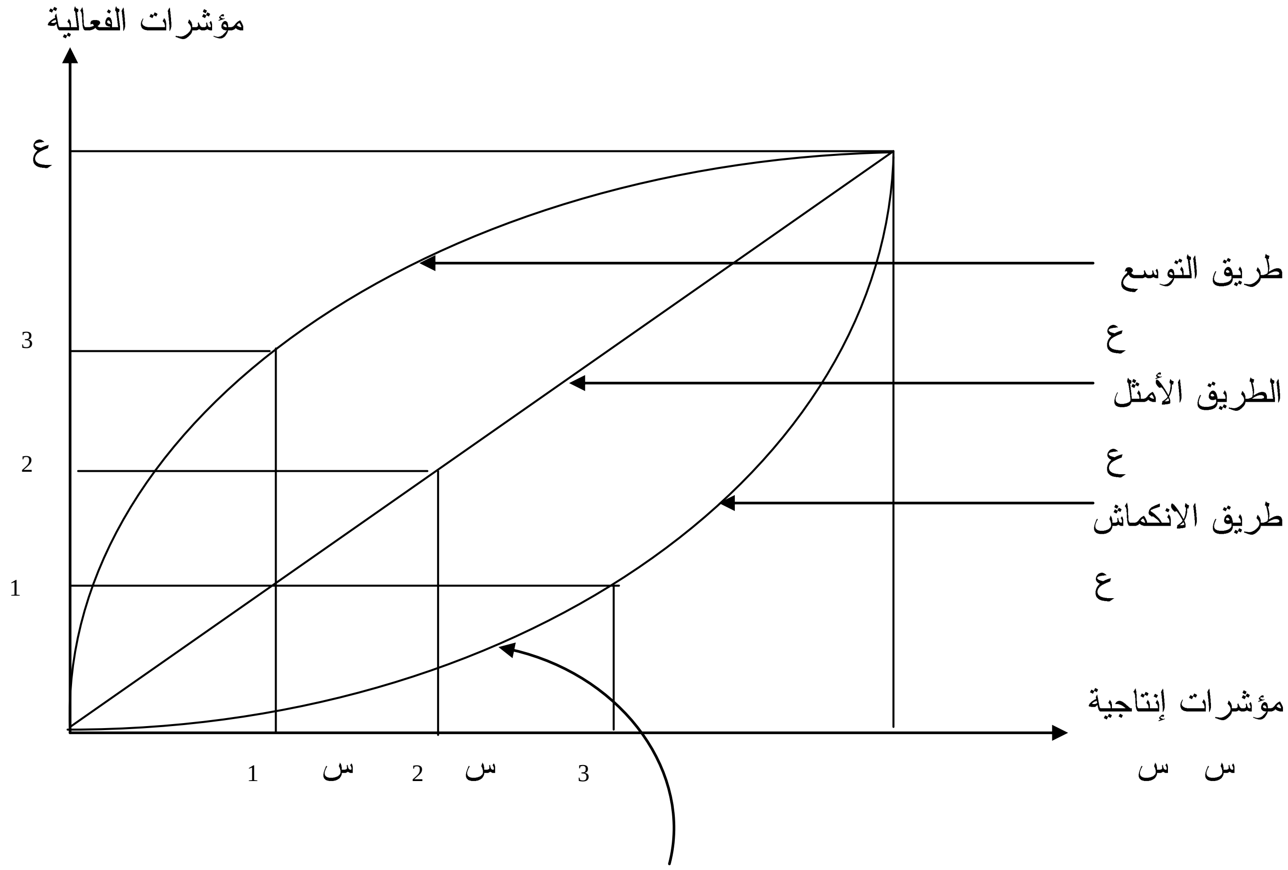
ج)– الفعالية – الإنتاجية: طريقان نحو التنافسية: يمكن اعتبار التنافسية كمحصلة التوليف بين الفعالية والإنتاجية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (II-2).

ففي مواجهة وضعية اقتصادية صعبة، تتجه المؤسسات نحو البحث عن توازن جديد، بالاعتماد على وفورات في الإنتاجية. وحتى يتسنى ذلك، يتم اللجوء إلى التخلي عن اليد العاملة؛ لأن هذه العملية تكون تقنيا أسهل، ولذلك سميت هذه العملية بطريق الانكماش (Downsizing) إلاّ أن هذا الاختيار قد ينطوي على مخاطر كبيرة على المدى الطويل، باعتبار أن عملية التخلي هذه مست المهارات التي تدربت في المؤسسة، والتي يصعب تعويضها مستقبلاً. بخلاف الطريق الأول، فإن الطريق الثاني يعد الأفضل باعتبار أنه يعمد إلى بناء قوة تنافسية متنامية في بيئة معقدة، حيث يتم ذلك من خلال الرفع من النتائج، حيث يتم ذلك بوساطة كسب طلبات جديدة واستغلال فعال للوسائل المتاحة.

يَفترض الطريق الثاني، وهو طريق التوسع (Upsizing) وجود تفكير تسويقي شامل، متجه نحو إرضاء المتعاملين (الزبائن، الموردين، البنوك، مقدمي الخدمات ...إلخ) وجعلهم أكثر وفاءًا.

(1): IBID. P 58-59.
(2): G.LAVETTE et M.NICULESCU. Les Stratégies de croissance. Ed. D’organisation. 1999. P 220-229.

الشكل(II-2): طريقان لتنافسية المؤسسة:



المصدر: G.LAVETTE et M.NICULESCU. 1999. P 227

إن معرفة الطريق المؤدي إلى اقتحام سوق تنافسية، يتم من خلال حساب مرونة (ه) الإنتاجية بالنسبة للفعالية. ونجد هنا ثلاث حالات:

- إذا كانت المرونة أكبر من الواحد، فهذا يوافق الطريق المسمى بالتوسع (Upsizing)؛
- إذا كانت المرونة تساوي الواحد، فهذا يوافق الطريق الأمثل؛
- إذا كانت المرونة أقل من الواحد، فهذا يوافق الطريق المسمى بالانكماش (Downsizing).

تجدر الإشارة إلى أنـــه إذا تم التمادي في البحث عن الإنتاجية على حساب الفعالية، فإن هذا قد يؤدي – احتمال كبير – إلى انحراف هذا الطّريق. ومن ثمة السقوط (Crashsizing).

يستدعي البحث عن الطريق المؤدي إلى التنافسية،التعرّف على المؤشرات المعبرة، والتي تفسر الإنتاجية والفعالية؛ حتى يتسنى متابعتها خلال الزمن.

4-2- قياس التّنافسية مقارنة بالمنافسين: يُعتمد هنا على مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق. ويمكن تقويم هذا الأداء من خلال حســاب حصة السوق النسبية، والتي هـــي النسبـــة بين حصة سوق المؤسســـة وحصة سوق المنافس الأحسن أداءًا، حيث نجد ثلاث حالات:

(ه): المرونة = (Δع/ ع) / (Δس/س).

- حصة السوق النسبية أكبر من الواحد، هذا يعني أن أداء المؤسسة يضاهي أداء المنافس؛
- حصة السّوق النسبية تساوي الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء يماثل أداء المنافس؛
- حصة السّوق النسبية أقل من الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء أقل من أداء المنافس.

تنجم عن هذه المقارنة نتيجتين إيجابيتين(1):

- تسمح بالتموقع بين أحسن النتائج؛
- تدفع المؤسسة للعمل على تحسين أداءها، ومن ثمة تنمية تنافسيتها.

ينظر إلى عملية القياس من زاويتين مختلفتين، لكنهما متكاملتين، حيث تعتمد الأولى على القياس الداخلي بوساطة الثنائية فعالية – إنتاجية، وتعتمد الثانية على القياس الخارجي من خلال مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافس في السوق. إن الازدواجية في النظرة تمكن من معرفة الموقع التنافسي بصفة منتظمة، وبشكل يسمح بالتصرف في الوقت المناسب.

لا يمكن حصر التنافسية في قائمة من العوامل فحسب، بل هي إدراك ومعرفة وإصغاء دائم بكل ما يحيط بالمؤسسة من تغيّرات. وبناءًا على ذلك يتم وضع معايير معبرة وقواعد مضبوطة تساعد على معرفة درجة التّنافسية مقارنة بجماعة المنافسين؛ قصد تحسين الأداء التّنافسي، وضمان استمرارية النشاط.

المطلب الثالث: الميزة التنافسيـــة:

تجتهد المؤسسة في بيئة تنافسية؛ قصد التـــفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميِّزها عنهم.

1- تعريفها:

1-1- التعريف الأول: تنشأ الميزة التنافسية « بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعّالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا. وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع(...)»(2).

1-2- التعريف الثاني: تعرّف الميزة التنافسية على «أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس»(3).

يبدو لنا التعريف الأول أكثر دلالة وإقناعًا؛ لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع. أما التعريف الثاني فهو يعتمد على مصدر من مصادر الميزة التنافسية والمتمثلة في استراتيجية التنافس.

وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية(4):

- تبنى على اختلاف وليس على تشابه؛
- يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛
- عادة ما تكون مركزة جغرافيا.

(1): IBID, P 14.

(2): M. PORTER. l'Avantage concurrentiel des nations. inter-éditions, 1993, P 48.

(3): د.نبيل مرسي خليل، المرجع نفسه، ص37.

(4): M.PORTER. op cit. P 14.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتمّ الاستناد إلى الشّروط الآتية[1]:

- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس؛
- الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛
- إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغاءها.

تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التّنافسية؛ لأنّ كل شرط مرهون بالأخر. حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع. فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إلغاءها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلاً.

2- أنواعهـــــا: نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميّـــز.

2-1- ميزة التكلفة الأقل: نقول عن مؤسسة ما أنّها تحوز على « ميزة التّكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة[و] أقل من نظيراتها لدى المنافس»[2].

أ)- الحيازة على ميزة التكلفة الأقل[3]: للحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجـــيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس، يكسب المؤسسة ميزة التـــكلفة الأقل. وتكون المراقبة كما يلي:

- مراقبة الحجم: يمكن كل من التَّوسيع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف. غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى. فمثلاً الرفع من حجم منتج معين على المستوى المحلي أو الجهوي، قد يؤدي إلى تخفيض تكاليف قوة البيع أو تكاليف التوزيع المادي للمنتج. وتجدر الإشارة إلى أن البحث عن اقتصاديات الحجم، يجب ألا يُحدث تدهورًا في الأنشطة الأخرى ومنه توخي التوازن في عملية البحث هذه.
- مراقبة التعلم: التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة، من قِبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء. لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبين بتحسين التّعلّم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التّعلم بين التجهيزات والمناطق، ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.
- مراقبة الروابط: تُحسِّن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها من جهة أخرى.

فمثلاً التكلفة الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج، يؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة الصنع. وقد تـــلجأ المؤسسة إلى التنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع؛ لاستغلال الروابط الموجودة، شريطة أن تقبل اقتسام الأرباح الناجمة عن الروابط معهم.

---

(1): G.GARIBALDI. Stratégie concurrentielle: choisir et gagner. ed. d'organisation. 1994. P 95-96.
(2): M.PORTER. l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. inter-éditions. 1986, P 85.
(3): IBID, P 129-136.

(و): القيمة في شكل تكلفة أقلّ أو طريقة متميزة في ممارسة الأنشطة مقارنة بالمنافسين.

– مراقبة الإلحاق: يتم هنا إما تجميع بعض الأنشطة المُهمة والمنتجة للقيمة، وذلك قصد استغلال الإمكانات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

– مراقبة الرزنامة: عادةً ما تستفيد المؤسسات السباقة إلى بعض القطاعات، من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل؛ ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع، وتوظّف أفضل المستخدَمين، وتتعامل مع موردين ذوي خبرة ودراية. أما في بعض القطاعات الأخرى، فإن التــريث والانتظار يكون أفضل، إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير، فيدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها السباقون، وإما بغرض دراسة سلوكات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم، وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة.

– مراقبة الإجراءات: يحدث أن تعمد المؤسسة إلى تطبيق إجراءات بصفة طوعية؛ وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات. وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابًا في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب. وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.

– مراقبة التموضع: إن التموضع لمختــلف الأنشطــة، سواء كان ذلــك بالنسبــــة للأنشــطــة فيما بينهـــــا، أو بالنسبة إلى الزبائن والموردين له – عادةً – تأثير على عناصر عدة من بينها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين.

ب)– تطبيق ميزة التكلفة الأقل[1]: لا يمكن أن تنخفض التكاليف بصفة آلية، ولكن تبعًا لعمل جاد ودائم. فللمؤسسات قدرات متغيرة على تخفيض التكاليف، حتى وإن كانت تملك نفس حجم الإنتاج المتراكم، أو أنـــها تتابع نفس السياسة. وقد يكون التحسين في الموقع النسبي للمؤسسة لا يتطلب تغييرا كبيرا للإستراتيجية، بقدر ما يتطلبه من انتباه وإدراك ووعي من قبل المسيرين. وتُعد عوامل كالتحفيز، التكوين، وثقافة المؤسسة من بين العوامل المؤدية إلى تخفيض التكاليف. حيث أن لكل مستخدم القدرة على تخفيض التكلفة في نطاق النشاط الذي يمارسه. فالمؤسسات الرائدة تعمد إلى وضع برامج تسمح بمراقبة تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة، حيث يدرسون تطورها عبر الزمن، ومقارنتها بتلك المعتمدة من قبل المنافسين، فيأخذون القرارات بشأنها.

ج)– الأخطاء التي يجب تفاديها[2]:

– التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع: يركز معظم المسيرون على تكلفة التصنيع، باعتبار أنّ هذا الأخير في نظرهــم يستهلك الموارد الكثيرة. غير أن هناك أنشطة كالبيع، الخدمات، التّطوير التكنولوجي والبنية الأساسية، والتي تشكل تكاليفها جزءًا هامًا من التكلفة الكلية.

– إهمال أنشطة التموين: تتجه الكثير من المؤسسات إلى تخفيض تكلفة اليد العاملة، ولا تبدي إلاّ اهتمامًا متواضعًا حيال وسائل الإنتاج المشتراة. فهي تميل إلى اعتبار المشتريات كنشاط ثانوي، فَتــُسنِدُ

(1): IBID, P 145 – 147.
(**2**): IBID, P 147-150.

مَهمة الإشراف عليه إلى أشخاص تنقصهم المعرفة والخبرة، أو أنهم غير محفزين لتخفيض التكاليف، فالمؤسسة التي تسلك هذا الاتجاه، تبرهن عن فهم ناقص للروابط الموجودة بين وسائل الإنتاج المشتراة، وتكاليف الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة. وقد يسمح إحداث تغيرات بسيطة في تطبيقات الشراء بالاستفادة من وفورات معتبرة.

– إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة: تعتمد البرامج المخصصة لتخفيض التكاليف – عموما– التركيز على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة أو على تلك التي تُمارس بصفة مباشرة، فيتم بذلك التغاضي عن الأنشطة التي لا تمثل سوى جزءًا يسيرًا من التكلفة الكلية، أو تلك التي تُمارَس بصفة غير مباشرة، كالصيانة مثلاً.

– الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف: يحدث أن تقدم المؤسسات على القيام بتشخيص مضلل لعوامل تطور التكاليف، فمثلا:

قد تحوز المؤسسة على حصة سوق معتبرة ضمن السوق الوطنية، وتملك أقل التكاليف مقارنة بمنافسيها، فتستخلص أن حصة السوق الوطنية هي التي تحكم التكاليف.

غير أنه قد يرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى حصة السوق الجهوية، فالنقص في فهم مصدر الميزة المعتمدة على السيطرة بوساطة التكاليف، قد يؤدي إلى تخفيض التكاليف من خلال الرفع من حصة السوق الوطنية. ومن ثمة يتدهور موقعها بتقليص تركيزها على المستوى الجهوي، وكذلك إلى التركيز على استراتيجية دفاعية لمواجهة المنافسين الذين ينشطون في السوق الوطنية، وإهمال التهديدات التي قد تكون خطيرة، والتي يكون مصدرها المنافسين الذين ينشطون على المستوى الجهوي.

– النقص في استغلال الروابط: يصعب على المؤسسات – في بعض الأحيان – أن تفهم كل الروابط التي تؤثر على التكاليف، وبخاصة تلك الموجودة مع الموردين، وكذا بين الأنشطة فيما بينها، كضمان الجودة، تفتيش المنتجات وخدمات ما بعد البيع. فعدم معرفة هذه الروابط يؤدي إلى وقوع أخطاء، كأن تُطَالِبُ دوائر المؤسسة بتخفيض تكاليف أنشطتها بمبالغ متساوية. إلا أن الرفع من تكاليف بعض الدوائر، يمكن أن يؤدي إلى تخفيض التكلفة الكلية.

– تخفيضات متناقضة للتكاليف: تحاول المؤسسات – أحيانًا – تخفيض التكاليف بوسائل متناقضة. فهي تجتهد في اقتحام حصص السوق؛ بغية الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم، وفي الوقت ذاته تهدر مواردها من خلال مضاعفة النماذج، وتقيم بمقربة من الزبائن؛ حتى تستفيد من وفورات في مصاريف النقل، ولكن في نفس الوقت تصـرّ على تقليص دور تطوير المنتجات الجديدة.

– التفكير في الهامش: عادةً ما تهدف العمليات المعتمدة لتخفيض التكاليف، إلى إجراء تحسينات متواضعة وهامشية، عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديد.

– تهديد التميّز: قد يؤدي تخفيض التكاليف إلى تهديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر الزبون. ومن ثمة فإن الجهود المبذولة لتخفيض التكاليف، يجب أن تركز أساسا على الأنشطة التي لا تساهم في تــفــرّد المؤسسة بشكل رئيس.

2-2- ميزة التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها، « عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها»(1).

أ)- الحيازة على ميزة التميّز :حتى يتم الحيازة على ميزة التميز، يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التــفرد، التي سنوردها فيما يلي(2):

- الإجراءات التقديرية: تقدم المؤسسات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تُعتمد، وللكيفية التي تمارس بها، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملاً مهيمنًا على تــفــرد المؤسسة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط، (كمستوى نفقات الإشهار)، محتوى النشاط (كدقة الآلات)، جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط، الإجراءات التي تحكم عمل المستخدَمِين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفتيش)، كفاءة وخبرة المستخدَمِين في النشاط، المعلومات المستخدمة من أجل مراقبة النشاط (كدرجة الحرارة، الضغط والمتغيرات المستعملة لمراقبة التفاعل الكيميائي).

- الروابط: يمكن أن تتأتى خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة. ويمكن شرح هذه الروابط كما يلــي:

* الروابط بين أنشطة المؤسسة: يشترط في التلبية الجيدة لحاجيات الزبائن تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها. فمثلا، لا تحدد آجال تسليم المنتجات من خلال الإمداد الخارجي فحسب، بل كذلك من خلال السرعة في معالجة الطلبيات، وكذا تردد الباعة لأخذ طلبياتهم.

* الروابط مع الموردين: يمكن تلبية حاجيات الزبائن، إذا تم التنسيق مع الموردين، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد، إذا قبل الموردون اقتناء المعدات الضرورية لتصنيع القطع الجديدة، ريثما تنتهي المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد.

* الروابط مع قنوات التوزيع: يمكن لهذه الروابط أن تساهم في تــفــرّد المؤسسة، إما من خلال التنسيــق مع هذه القنوات، أو من خـــلال استغلال أفضل للأنشطـــة المشتركة بين المؤسسة وهذه الأخيرة. مثلا، تكوين الموزعين، إلحاق جهود البيع بتلك الخاصة بالقنوات، تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع.

- الرزنامة: قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين. فمثلا، المؤسسة التي كانت السّباقة إلى استعمال صورة معينة للمنتج، يمكنها أن تحقق ميزة التميز. وخلافًا لذلك هناك بعض القطاعات، حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيدًا؛ لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

- التموضع: قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد، إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها. فمثلا، يمكن لبنك تجاري أن يتمتع بأحسن المواضع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.

- الإلحاق: يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة، بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركا لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

(1): IBID, P 152.
(2): IBID, P 152-162.

- التعلم وآثار نشره: قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يُمَــارَسُ التعلم بصفة جيدة. فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها. ومن ثمة فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

- التّكامل: تسمح درجة التّكامل بالحصول على خاصية التفرد، حيث يتم ذلك بوساطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قِبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدرًا للتــميّــز.

- الحجم: يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط، معين إلى ممارسة هذا الأخير بطريقة فريدة. الشيء الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير، وقد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبا على التميز. فمثلا، يمكن أن يُضعِف من مرونة المؤسسة عندما يطلب منها الاستجابة إلى احتياجات الزبائن (المؤسسات الحساسة لعامل الذوق).

ب)- تكلفة التميز [(1)]: المؤسسة مطالبة بتجنيد مبالغ هامة للحيازة على خاصية التفرد؛ حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المنتجة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها. فمثلا، يستوجب تقديم مساعدة تقنية للزبون تــوظيف مستخدمين متخصصين، ولإنتــاج منتجــات أكثر صلابــة وقوة، يــستلزم ذلك مــواد أوليـــة كثـــيــرة أو أغلى سعرا، فعدادات المياه المصنوعة من قبل **روكويل** تعد الأحسن والأطول عمرًا مقارنة بتلك المنتجة من قبل المنافسين؛ لأنها تحتوي على أكبر نسبة من البرونز.

تختلف تكلفة التميّز من مؤسسة لأخرى؛ ومرد ذلك أن موقع المؤسسات تّجاه عوامل تطور التكاليف مختلف. ومن ثمة ضرورة الرفع من درجة التميز بوساطة تنسيق أحسن بين الأنشطة. فمثلاً، التنسيق الأحسن بين مراقبة الأسعار، التموين ورزنامة الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين، وتقليص آجال التسليم. وتفسّر الفرص الضائعة بالقول الذي مفاده أن الجودة مجانية. هي كذلك ليس لأن التميز غير مكلف، بل لكون المؤسسات لا تستغل كل الروابط الموجودة بين الأنشطة، وهي مطالبة بمقارنة التفرد لنشاط معين بالتكلفة الضرورية لبقائها في نفس المستوى مع منافسيها.

ج)- الأخطاء التي يجب تفاديها أثناء التميز [(2)]:

- التميز المفرط: يحدث ألا تستوعب المؤسسة الآليات التي تؤثر بوساطتها على القيمة المنتجة للزبون أو الملحوظة من قبله. وقد يؤدي ذلك إلى إفراط في التميــز. فمثلا، إذا كانت جودة المنتج أو مستوى الخدمة المقدمة تتعدى احتياجات الزبائن، فالمؤسسة تصبح هدفا سهلا للمنافسة التي تملك منتج ذو جودة مناسبة وسعر منخفض.

- سعر إضافي مرتفع جدا: يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتميز، بالقيمة الممنوحة للزبون وباستمرارية التميز ذاته، فالسعر الإضافي المرتفع، قد يؤدي بالزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة. ومن ثمة فهي مطالبة بأن توازن بين القيمة المنتجة والسعر الإضافي المرافق لها. حيث لا يرتبط هذا الأخير

(1): IBID, P 162.
(2): IBID, P 199-200.

بدرجة التميز فحسب، بل كذلك بموقع المؤسسة إزاء التكلفة النسبية. وللحفاظ على هذا السعر الإضافي، يجب إبقاء التكاليف بمقربة من المستوى المتعارف عليه في قطاع النشاط.

– عدم معرفة تكلفة التميز: لا يؤدي التميز إلى نتائج أكبر من المتوسط، إذا لم تتجاوز القيمة الملحوظة من قِبل الزبون تكلفتها. وتنسى المؤسسات –عادة– تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التميز، وتفترض منذ الوهلة الأولى أن هذا الأخير مربح، فتعمد إلى تسخير موارد مالية بشأنه أكبر مما يدره من أرباح، أو تهدر فرص تخفيض التكاليف.

– التركيز الشديد على المنتج: لا تنظر بعض المؤسسات إلى التميز، إلا من الناحية الفيزيائية للمنتج، وتهمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرص عديدة ومستمرة للتميز.

تسمح المعرفة الجيدة لميزتي التكلفة الأقل والتميز، للمؤسسة بتصويب الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدراتها وكفاءاتها، وكذا التحكم – نسبيا – في العوامل التي تؤثر في هذين النوعين. قد يكون من المفيد أن يتم تحقيق ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز في آن واحد – إن أمكن ذلك – شريطة ألاّ تتعارض الواحدة منها مع الأخرى، حتى لا تكون النتائج معاكسة للتوقعات. ويتم الاستناد في اختيار نوع من الميزة دون الآخر إلى العوامل الآتية:

* جاذبية النشاط؛
* حدة المنافسة؛
* التكنولوجيا المستعملة؛
* تطور احتياجات الزبائن خلال الزمن؛
* الفرص المستقبلية.

ويمكن إضافة عوامل أخرى، وذلك حسب نظرة المؤسسة لأهمية هذه الأخيرة.

3– معايير الحكم على جودتها: تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة بثلاثة ظروف هي:

3–1– مصدر الميزة[1]: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

أ)– مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة، مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وحيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة؛

ب)– مزايا من مرتبة مرتفعة مثل، تميز المنتج (التميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادًا إلى مجهودات تسويقية متراكمة،

أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

و تتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

– يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريبا خاصًا، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء؛

(1): د. نبيل مرسي خليل. المرجع نفسه. ص 99-100.

– تعتمـــد على تاريخ طويــــل من الاستثمــــارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات الماديـــــة، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق. ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة(...).

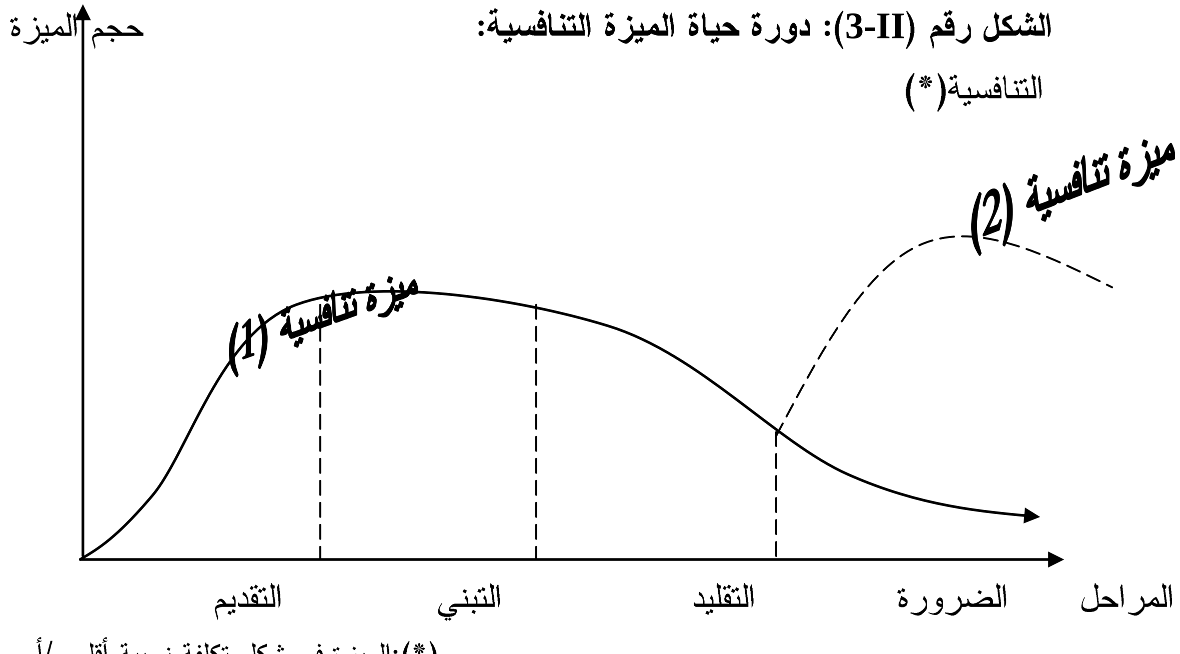
3–2– عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة[1]: في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة. أما في حال تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعا.

3–3– درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: (...) تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا.
لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة[2].
لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها. ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معبرة تختار وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.
ويمكن للمؤسسة أن تثري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع لأداء الميزة؛ حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب هدر الجهد والموارد في ميزة لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية.

4– محدداتها: تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقًا من بعدين هامين هما:

4–1– حجم الميزة التنافسية: تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات، ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (II-3): دورة حياة الميزة التنافسية(*)



(*):الميزة في شكل تكلفة نسبية أقل و/أو سعر مرتفع.

المصدر: خليل.م.ن، الميزة النسبية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 86.

(1)، (2): المرجع نفسه، ص 100.

أ)– مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية؛ لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزّمن انتشارًا أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحض به من قِبل عدد متزايد من الزبائن.

ب)– مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيًا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

ج)– مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود؛ لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، و بالتالي تَراجع أسبقيتها عليهم. و من ثمة انخفاض في الوفرات.

د)– مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تمامـــــًا، عن أسس الميزة الحاليـــــة. وإذا لم تتمـــــكن المؤسســـــة من التحسيـــن أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، وتعرف في ذات الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة. فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

4-2- نطاق التنافس: يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي[(1)]:

أ)– القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يَتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب)– درجة التكامل الأمامي: يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية. فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

ج)– البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة. ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة. وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

د)– قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة. والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

---

(1): المرجع نفسه، ص 87-88.

المبحث الثاني: مصـــادر الميــزة التنـــافسيـــة:

تستدعي الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، التعرف على المصادر التي تُستمد منها هذه الأخيرة، حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة، مما يؤدي بدوره إلى وفورات في الوقت والجهد والمال. لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث يتطرق كل مبحث إلى مصدر من مصادر الميزة. ويختص المبحث الأول بالتفكير الاستراتيجي كوسيلة لبناء مزايا تنافسية قوية، استنادا إلى الإستراتيجيات العامة للتنافس، وبعض طرائق التحليل الإستراتيجي. أما المبحث الثاني فيختص بمدخل الموارد، حيث تعتبر الموارد الملموسة، غير الملموسة والكفاءات كدعائم لمزايا تنافسية صعبة التقليد من قبل المنافس. أما المبحث الثالث فيتعرض إلى الإطار الوطني كمنشئ لمزايا تنافسية وطنية، من خلال وجود علاقة محكمة بين العوامل، الطلب، الصناعات التموينية والمتشابهة، الإستراتيجية، البنية والمزاحمة بين المؤسسات الداخلية.

المطلب الأول: التفـــكير الاستراتيجي وسيلـــة لبناء مزايـــا تنافسيـــة قويـــة:

قصد تفادي المؤسسة للارتباك الناجم عن مجابهة المشاكل، تعمد إلى التفكير لإيجاد حلول لها، والخروج من الوضعيات الحرجة بالاستعانة بالإستراتيجيات الممكنة.

أولاً: الاستراتيجيات العامة للتنافس: قصد تحقيق أسبقية على منافسيها، تَستند المؤسسات إلى تطبيق استراتيجية معينة للتنافس، الهدف الرئيس منها الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية. وتعرّف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة.

وبناءا على ذلك يوجد ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين كما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (4-II): الاستراتيجيات العامة للتنافس

	تكلفة أقل	تمييز المنتج
الصناعة ككل.	قيادة التكلفة	التميز
قطاع سوقي معين.	التركيز	

" الهدف الاستراتيجي ".

المصدر: خليل.ن.م، مرجع سبق ذكره، ص 112.

1- استراتيجية قيادة التكلفة[1]: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تـــكلفة أقل بالمقارنـــة مع المنافسين. وهناك عدة دوافـــع أو حوافز تشجع الشركات على تحقيق التكلفة الأقل، وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحنى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة،

(1): المرجع نفسه، ص 115-118.

وأخيرا سوق مكون من مشترين واعين تماما للسعر.

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا من بينها:

– ما يتعلق بالمنافسين، فالشركات المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛

– ما يتعلق بالمشترين، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل (...) تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛

– ما يتعلق بالموردين، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها –في بعض الحالات– أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة؛

– ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد؛

– ما يتعلق بالسلع البديلة، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها – مقارنة مع منافسيها – استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

ويتضح من العرض السابق مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرا من الحماية للشركة ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس(ن)، وأيضا مدى أهميتها في زيادة مقدرة الشركة على تحديد سعر الصناعة. تتحقق النتائج من استراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط وهي:

– وجود طلب مرن تجاه السعر، حيث يؤدي أيّ تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة؛

– نمطية السلع المقدمة؛

– عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛

– وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشترين؛

– محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها [نهائيا] بالنسبة للمشترين.

و تتحقق ميزة التكلفة الأقل وفق ثمان محددات رئيسة للتكلفة (...) يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين. وتشمل هذه القائمة العوامل الموالية:

– وفورات اقتصاديات الحجم؛

– وفورات منحنى التعلم والخبرة؛

– النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة؛

– تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها؛

– درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة؛

– استغلال عنصر الزمن في حالة المتحرك الأول في السوق بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة؛

(ن): أنظر الفصل الأول.

– تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع ومكاتب الشركة والمخازن وعمليات الفروع؛

– اختيارات استراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى مثل :

* تخفيض عدد المنتجات المعروضة؛

* الحد من الخدمات المقدمة للمشترين بعد الشراء؛

* درجة أقل من الأداء وجودة المنتج؛

* مرتبات ومزايا أقل للموظفين بالمقارنة مع المنافسين.

2– استراتيجية التمييز[1]: تركز هذه الإستراتيجية على تعميق إحساس المستهلك بأنه يحصل على منتج أو خدمة فريدة. والفكرة الأساسية بهذه الإستراتيجية هي جذب المستهلك وزيادة حجم المبيعات، وتستطيع الإستراتيجية الفعالة للتميز حماية المؤسسة أمام منافسيها، نظرًا لولاء المستهلك لعلامة معينة وما يترتب على ذلك من خفض الحساسية للسعر، ومن خلال تمييز المؤسسة وولاء المستهلك للعلامة تستطيع أن تضع سعر لمنتجاتها أعلى من المنافسين وتحقق بذلك هوامش ربحية أعلى نسبيًا.

ويأخذ التمييز أشكال مختلفة: تشكيلات مختلفة للمنتج، تمتع المنتج بسمات خاصة، تقديم خدمات طيبة، تصميم هندسي يحقق كفاءة الأداء، جودة متميزة، قيادة تكنولوجية، ثقة واسعة من المستهلك لما يحقق المنتج من سمعة طيبة، خط متكامل للمنتجات، خدمات متميزة لما بعد البيع.

وأهم مجالات إستراتيجية التمييز:

– التمييز على أساس التفوق الفني.

– التمييز على أساس الجودة.

– التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.

– التمييز على أساس تقديم المنتج بقيمة أكبر للمستهلك.

مثال:

* التمييز التكنولوجي: شركة IBM.

* مثال التفوق في الجودة: شركة ROOLS ROYS للسيارات.

* مثال تقديم خدمات مساعدة: شركة CATER PILLAR لمعدات الميكنة الزراعية، حيث تقوم بتسليم قطع الغيار اللازمة في خلال 24 ساعة.

* مثال تقديم المنتج بما يعزز تأثير العلامة وصورة الشركة في ذهن المستهلك: شركة COCA COLA و PEPSI COLA.

3– إستراتيجية التركيز[2]: تهدف إستراتيجية التركيز بناء ميزة تنافسية في جزء معين من السوق وليس كله، حيث يحقق ذلك للمؤسسة فعالية أعلى في أدائها. وقد يتم ذلك من خلال التركيز على مجموعة معينة من المشترين، أو على سوق جغرافية معينة أو منطقة جغرافية بذاتها. ومن خلال ذلك التركيز تستطيع المؤسسة

(1): د. إبتهاج مصطفى عبد الرحمن: الإدارة الإستراتيجية، البدائل الإستراتيجية، التنفيذ والرقابة، إدارة التغيير الإستراتيجي، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 85.

(2): د. إبتهاج مصطفى عبد الرحمن: المرجع نفسه، ص 89 – 90.

تحقيق تكاليف منخفضة، التميز أو كليهما معًا في مزيج متناسب مع ظروفها.

مثال: ركزت شركة من شركات الدواء على خمس منتجات فقط من خطوط منتجاتها وتركت باقي المنتجات، وركزت على مجال أبحاث إنتاج العقاقير الطبية وتخلت عن مجالات النشاط في إنتاج منتجات المعدات والأدوات الجراحية، وبالطبع ركزت على المنتجات التي تحقق فرص نمو جديدة.

وبالنسبة لخطوات إستراتيجية التركيز:

– إختيار وتحديد قطاع السوق: ويعتمد ذلك التحديد في القدرة على تحليل قطاعات السوق ودراستها لتحديد مدى الجاذبية التي يتمتع بها كل قطاع من وجهة نظر المؤسسة، ويستند التحليل إلى ضرورة معرفة حجم القطاع ومدى المنافسة، والأهمية النسبية للقطاعات من وجهة نظر المنافسين الرئيسيين، وبالتالي ما هي الربحية المتوقعة لكل قطاع، ومدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وإحتياجات القطاع.

– تحديد كيفية تحقيق ميزة تنافسية في القطاع المستهدف: تتم المفاضلة بين تحقيق قيادة في التكاليف كإستراتيجية تتبناها المؤسسة عند التعامل مع قطاع معين. وبالتالي تتبع إستراتيجيات القيادة في التكلفة السابق تناولها مع إختيار ما يتناسب مع ظروف المؤسسة والقطاع.

ثانيًا: طرائق التحليل الاستراتيجي: تهدف طرائق التحليل إلى تصويب الإستراتيجية ، من حيث تحقيقها للهدف أو مواجهة مختلف أنواع البيئة. ومن ثمة اتخاذ القرارات المناسبة؛ قصد الحفاظ على موقع تنافسي قوي في السوق والحيازة على ميزة تنافسية متواصلة.

1– التجزئة الإستراتيجية[1]: تُعد التجزئة الإستراتيجية مرحلة أساسية للتحليل الاستراتيجي، فالنجاح الاستراتيجي مرهون بشكل واسع بقدرة المؤسسة على تجزئة أنشطتها المستقبلية. وتتصف التجزئة بكونها تتطور خلال الزمن بدلالة عادات الاستهلاك، وكذا الإبداعات التكنولوجية. ويبقى للمؤسسة مَهمة تقويم واختيار – بصفة سريعة –الأجزاء التي تنطوي على مردودية عليا مستقبلا.

وتقع التجزئة الإستراتيجية ضمن عملية مسبقة، فهي تأخذ بعين الاعتبار قدرات الأفراد، خاصية الإبداع، وكل آفاق المساهمة في نمو المؤسسة وازدهارها. ويُقصد بالجزء الاستراتيجي جملة السلع أو الخدمات الموجَهة إلى زبائن من نوع خاص، حيث توجد المنافسة والتي من أجلهم يمكن بناء إستراتيجية .

ولأجل معرفة إذا ما ينتمي منتجان إلى نفس الجزء أو المهنة يجب طرح عدد من الأسئلة:

– هل المنافسين الأساسيين لم يتغيروا ؟

– هل الزبائن لم يتغيروا ؟

– عوامل النجاح هل هي متماثلة ؟

– هل التخلي عن الاستثمار من قبل المؤسسة يضايق المؤسسات الأخرى ؟

فإذا كانت الإجابة إيجابية، فإن ذلك يبين أن المنتجيْن أو السوقين ينتميان إلى نفس الجزء، وإذا كانت الإجابة سلبية فهذا يدل على أن المنتجيْن أو السوقين لا ينتميان إلى نفس الجزء.

إن التفكير الغالب على التجزئة يدفع إلى تعريف الأجزاء بدقة أكبر، وعرض منتجات أكثر فأكثر

(1): A.HAMADOUCHE. Méthodes et outils d'analyses stratégiques. ed. CHIHAB. 1997. P 53-55.

تميزا واستهدافا لاحتياجات خاصة، وبالتالي سهولة في البيع. وتعد التجزئة فعالة إذا ما كانت سديدة وعملية في آن واحد:

– التجزئة سديدة إذا اختلفت الأجزاء عن بعضها، على أسس متعلقة مباشرة بسلوك المستهلك تجاه المنتجات المعنية؛

– تكون التجزئة عملية عندما تصل إلى اكتشاف أجزاء متجانسة ومختلفة الواحدة عن الأخرى؛ حتى يتم تحديد استراتيجية كل جزء.

عند انتهاء المؤسسة من تحديد المهن، تأتي الخطوة الموالية وهي الإجابة عن السؤالين الآتيين:

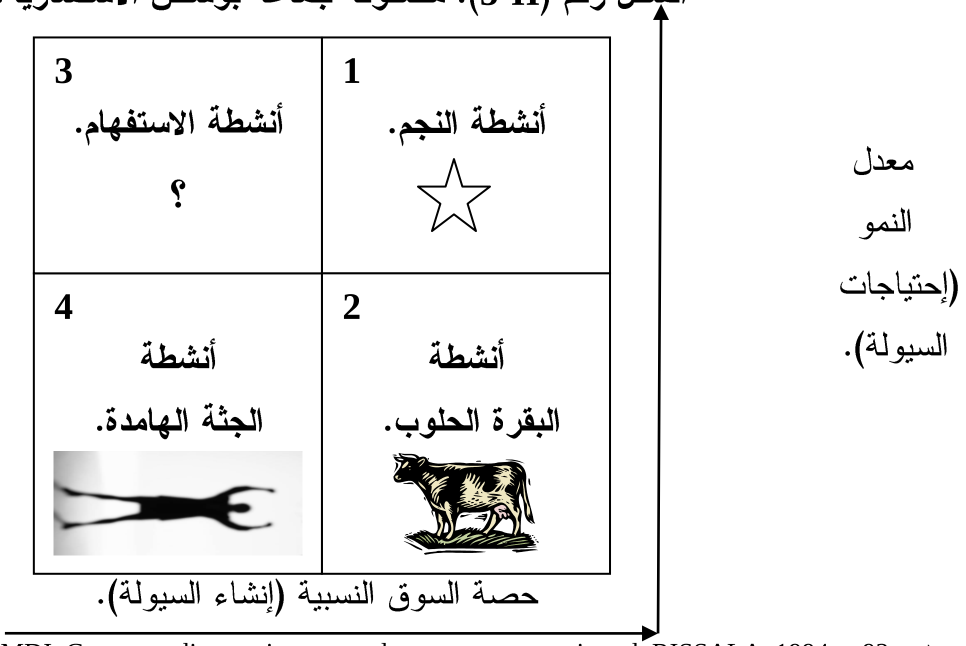
– ما هو الموقع الاستراتيجي في كل مهنة ؟

– لماذا تسخر الموارد لمهنة دون أخرى ؟

تكون الإجابة بوساطة طريقة التجزئة الإستراتيجية، التي تتيح إمكانية استغلال الأجزاء التي تقدم مردودية عالية، والتي تكون مصدرا لميزة أو مزايا تنافسية تؤمن الأسبقية على المنافس، وتكشف عن الفرص المستقبلية.

2– طريقة جماعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group (BCG): تستند هذه الطريقة إلى الملحوظة التي مفادها: « أن المؤسسة التي تعتمد التنويع، لا يمكنها التفكير في أنشطتها، منتجاتها أو مِهنها بصفة جزئية، وإنما من وجهة نظر شاملة ومتكاملة. وتأخذ هذه الطريقة بعين الاعتبار مجمل حافظه أنشطة المؤسسة من خلال المصفوفة نمو–حصة السوق »[1]. والموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (II-5): مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية.



المصدر: K. HAMDI, Comment diagnostiquer et redresser une entreprise ed. RISSALA, 1994, p.92.

و يتم شرح هذه المصفوفة كما يلي[2]:

أ)– الأنشطة "النجم": تتميز هذه الأنشطة بحصة سوق نسبية كبيرة ومعدل نمو قوي، وبالتالي بموقع قوى

(1): IBID, P 55.
(2) :A. HAMADOUCHE, op.cit, P 56-57.

مقارنة مع أنشطة المنافسين. وهي تمثل المستقبل للمؤسسة إذا ما تم المحافظة عليها؛ حتى تصبح "بقرة حلوب"، وتستوجب هذه الأنشطة الرفع من القدرة الإنتاجية، الرفع من حصة السوق، ومراقبة مصادر تموين المنافسين. وبالرغم من أنها تحقق فائضا في الموارد، فهي كذلك تتطلب وتحتاج إلى موارد كبيرة؛ حتى تنضج وتتوسع.

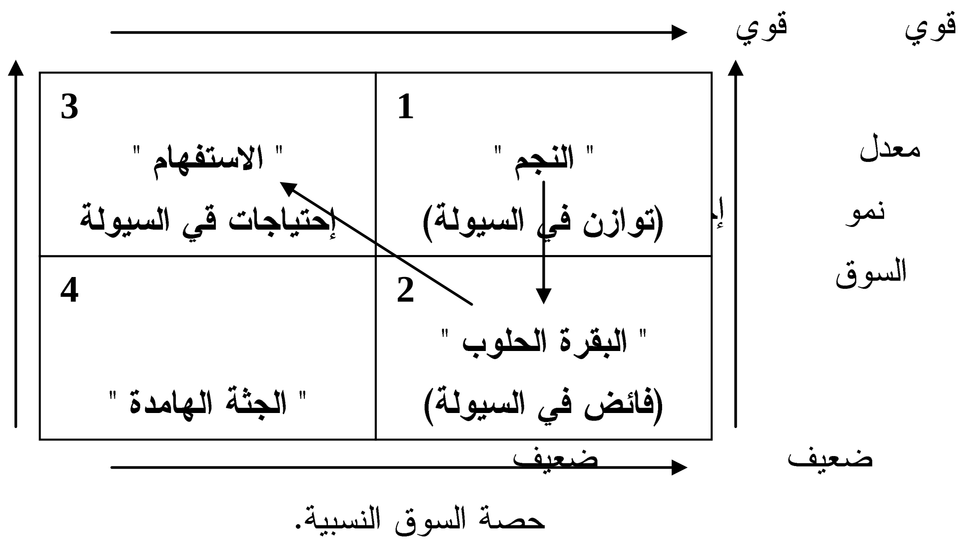
ب)- الأنشطة "البقرة الحلوب": هي الأنشطة المسيطرة دائما، ولكن تتطور في سوق ضعيفة النمو، وتمثل المنتجات المسنة والتي تدرُّ موارد أكبر مما تستهلك، فهي مصدرا أساسيا للتمويل الذاتي، حيث تتحمل أعباء الجهود المبذولة في الأنشطة الأخرى، ويكون من مصلحة المؤسسة الإبقاء على الأنشطة في هذه الوضعية أطول وقت ممكن. وليتم ذلك، فهي تستوجب الإبقاء على حصص السوق و هوامش الربح، مراقبة قدرة المنافسين وتنظيم القطاع.

ج)- أنشطة "الاستفهام": تتميز بنمو قوي وبحصة سوق ضعيفة، وتعتبر أنشطة المستقبل، ولكن موقعها لا يسمح لها بأن تدر موارد كافية، وتفرض هذه الأنشطة حسم الاختيار (اقتحام حصص السوق بقوة أو الانسحاب). ولتوسيع حصة السوق يتطلب ذلك تمييز المنتج، تطوير براءات الاختراع وتركيز الاستثمارات.

د)- الأنشطة "الجثة الهامدة": لا تتمتع هذه الأنشطة بنمو جيد، ولا بموقع قوي في السوق. وتمثل عموما الأنشطة الهامشية التي لم تستطع أو لم تعرف المؤسسة كيف تطورها، فهي تثــقل كاهل حافظة الأنشطة ما دامت لا تقدم نموا ولا هوامش ربح. ومن ثمة يجب التخلي عنها أو الإبقاء عليها دون عناء لهدف إستراتيجي. وفي حال التخلي يتم إعادة توزيع مواردها على الأنشطة الأخرى.

ويتم قراءة مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية كما في الشكل الآتي، وذلك وفق الاتجاه المشار إليه بوساطة الأسهم.

الشكل رقم (II-6): قراءة مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية.



المصدر: A. HAMADOUCHE. 1997. p.57

تبحث المؤسسة من خلال هذه المصفوفة إلى نقل الأنشطة من حالة النشأة، حيث تحتاج إلى سيولة أكبر حتى يتم التعريف بها، ثم نقلها إلى حالة تكون فيها احتياجات التمويل تساوي تقريبا السيولة الناجمة عن

الأنشطة، وأخيرا إلى حال يكون فيها فائض في السيولة، وهنا يجب محاولة الإبقاء على هذه الوضعية أطول وقت ممكن، وهكذا دواليك.

لقد وجهت انتقادات عديدة لهذه المصفوفة، ومن بينها اعتماد هذه الأخيرة على العمل في بيئة مستقرة.

* مثال: فعلى سبيل المثال – بإفتراض أن مؤسسة ما تحقق ربحًا يعادل 15–17 % على أصولها في سوق ينمو بمعدل 6 %، فهذا يعني أن هذه المؤسسة لديها موارد رئيسية من النقدية. فإذا كانت موارد النقدية تمثل 16% من الأصول، وإستخدامات النقدية تمثل 6 % من الأصول، فإن هذه الشركة سوف تكون لديها نقدية متاحة إعادة الإستثمار أو توزيعان تساوي 1 – 16/6 أو 62,5 % من الأرباح. وتحسب نسبة الأرباح التي يجب إعادة إستثمارها في النشاط كالآتي:

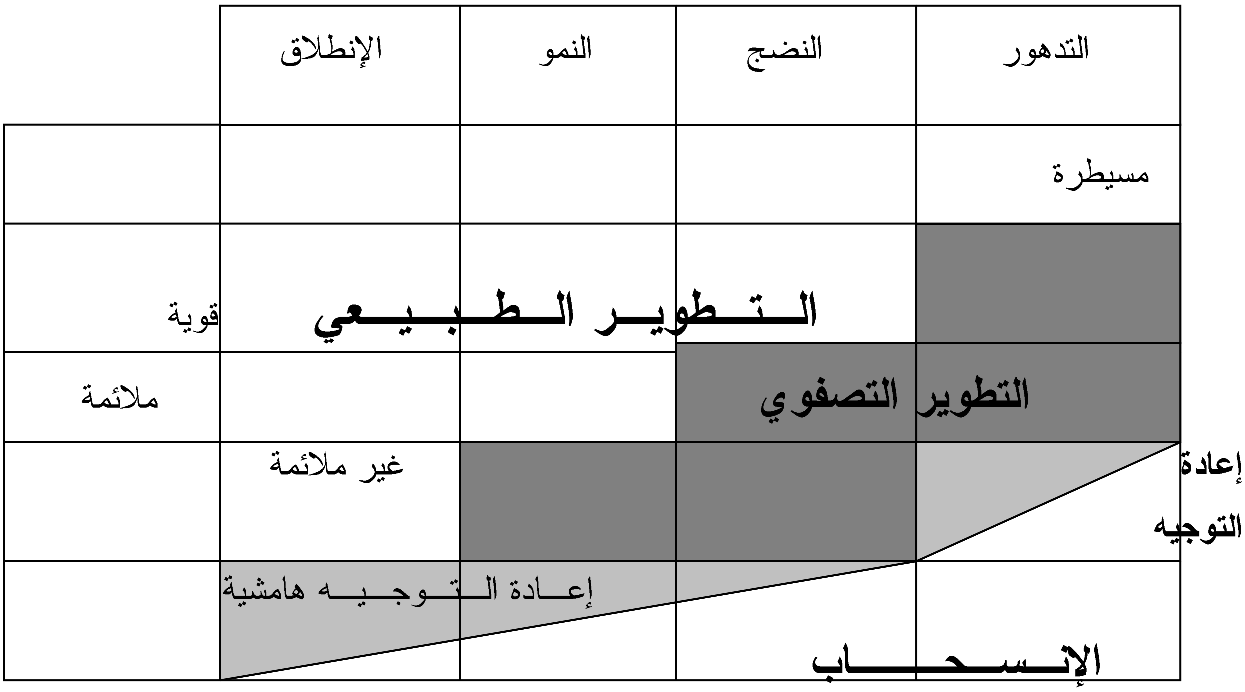
$$\text{* نسبة إعادة الإستثمار} = \frac{\text{معدل النمو}}{\text{العائد على الأصول}} = \frac{6\ \%}{16\ \%} = 37{,}5.$$

3– طريقة ADL (Arthur. D. Little):

من بين النماذج التي اقترحت للمساهمة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية مصفوفة (ADL) وهي محصلة تطوير مصفوفة (BCG)، وجاءت لتجاوز النقائص التي ظهرت في مصفوفة (BCG)[1]، ويرى (ADL) أنه يمكن تحديد الوضعية الإستراتيجية لميادين النشاط حسب الشكل البياني رقم (II-7) من خلال بعدين[2]: – الوضعية التنافسية للمؤسسة في مجال نشاطها. – درجة نضج القطاع.

الشكل رقم (II-7): مصفوفة ADL – الإستراتيجيات العامة –

– نـــضـــج الــقــطـــاع –



المصدر: J.P.Helfer-M. Kalika- J.Orsoni. 1998. P 151.

(1)، (2): د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع نفسه، ص 190.

أ)- الوضعية التنافسية: باعتبار أن الصحة السوقية النسبية لا تعبر عن حقيقة الوضعية التنافسية، يرى (ADL) بأنه يمكن إدخال عدة متغيرات أو عوامل في هذا المجال، وينطلق من مبدأ أن كل نشاط يحتاج إلى ثلاثة عمليات:

- الحصول على المواد الأولية.
- تحويل هذه المواد بتقديم نفقات محددة.
- تسويق المواد المحولة.

هذه العمليات الثلاثة تشكل ثلاثة أنظمة مختلفة يمكن أن تحدد على مستوى كل نظام عدة تفوقات أو ضعف والتي تختلف من قطاع إلى آخر، فمجموع هذه التفوقات أو عكسها، إما مردودية أو خسارة تجاه المنافسين أو تفوق في الحصول على المنافذ للأسواق، ويمكننا أن نلخص مجموع العوامل الموجودة على الأنظمة الثلاثة كالتالي[1]:

* العوامل الخاصة باكتساب الموارد مثل السعر، آجال التسليم، تسهيلات القروض، الجودة... الخ.

* العوامل الخاصة بتحويل المواد مثل أسلوب الإنتاج، كفاءة اليد العاملة، نوعية التجهيزات، مرونة الأجهزة...الخ.

* العوامل الخاصة بالتسويق مثل سعة شبكة التوزيع، العلامة التجارية، خدمات ما بعد البيع...الخ.

فتقييم هذه العوامل الثلاثة يمكننا من تحديد الوضعية التنافسية بشكل كيفي إذا ما كانت مسيطرة، أو قوية، ملائمة، غير ملائمة، أو هامشية.

ب)- درجة نضج القطاع: يرى ADL أيضا أنه غير كافي أن نعرف ميدان النشاط الاستراتيجي من خلال معدل النمو فقط، ويقترح في هذا الصدد إعتماد درجة نضج القطاع من خلال أربعة مراحل وهي: الإنطلاق، النمو، النضج، ثم التدهور.

وللتمييز بين هذه المراحل الأربعة، يبحث ADL عن خصوصيات كل ميدان نشاط استراتيجي، ومن خلالها يمكن معرفة المرحلة التي يكون فيها قطاع النشاط.

ما يميز مصفوفةADL عن مصفوفة BCG هو الزيادة في عدد الخانات، وما تربحه في الجانب الكيفي تفقده في الجانب الكمي، فلتحديد نقاط التقاطع ما بين البعدين، فنحن لسنا بحاجة لقيمة رقمية محددة، ولكن تقييم شخصي للمسيرين، وهكذا تسمح للمؤسسة بتحديد

الوضعية الإستراتيجية لكل ميادين النشاط الإستراتيجية، وهذا حسب تموقع كل ميادين النشاط الإستراتيجية في المصفوفة باتباع الاستراتيجيات التالية:

- التطوير الطبيعي: أي على المؤسسة أن تستثمر أموالاً لكون نضج القطاع والوضعية التنافسية تسمح بهذا الاختيار.

- التطوير التصفوي: أي على المؤسسة أن تتخصص في بعض ميادين النشاط الإستراتيجية دون الأخرى التي تراها ملائمة للحصول على حصة أكبر.

---

(1): د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع نفسه، ص 193.

– إعادة التوجيه: أو ما يسمى بالتصحيح، أي على المؤسسة أن تقوم بالنمو دون أي استثمار وهذا بالمحافظة على ميادين النشاط الإستراتيجية، مع تعدلها من حيث الكمية، والسعر.

– الانسحاب: ينصح ADL في هذه الحالة بالانسحاب المباشر، والتخلي نهائيًا.

4– طريقة ماك كينزي (Mckinsey)(1):

تهدف الطريقة إلى تقديم صورة مفصلة، وأكثر وضوحا لحقيقة المؤسسة بوساطة مصفوفة ذات بعدين، حيث يتم التعبير عنها من خلال مؤشر يتضمن مجموعة من العوامل ذات الترجيح المختلف فيما بينها. وفيما يلي شرح بعدي المصفوفة:

أ)– يشير البعد العمودي إلى الموقع التنافسي، أو القوة التنافسية للنشاط المعني والتي يتم التعبير عنها بوساطة حصة السوق، جودة المنتجات، صورة المؤسسة، تقدمها التكنولوجي، وبصفة عامة كل ما من شأنه أن يمثل عامل تنافسية؛

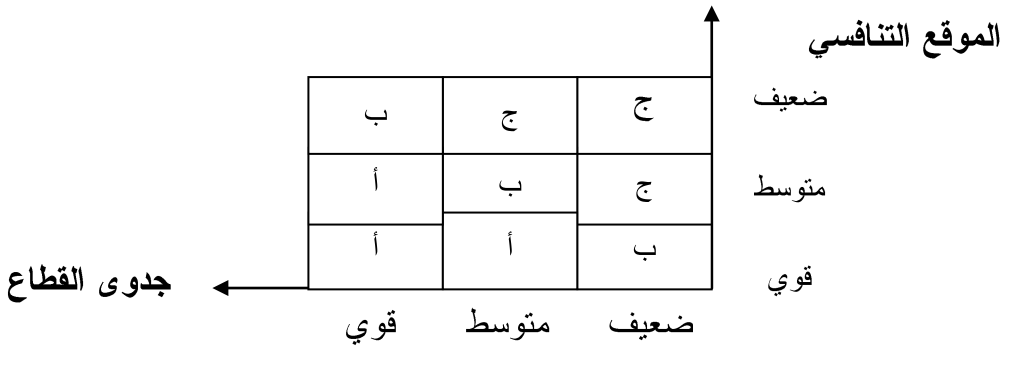
ب)– يشير البعد الأفقي إلى جاذبية القطاع، حيث تقاس بالاستناد إلى حجم السوق، الأسعار المطبقة، آفاقه التكنولوجية، وكذا أهمية الاستثمارات. ويتعلق الأمر على الخصوص بتقويم الجدوى من دخول المؤسسة إلى قطاع نشاط معين، حيث يتم تحليل هذا الأخير استنادا إلى:

– قيمة القطاع من حيث المردودية المتوسطة، مستوى الخطر، النمو على المدى البعيد؛

– الإمكانات التي يقدمها نشاط القطاع، من حيث المساهمة في التكاليف الثابتة، مراقبة منافذ التوزيع، إمكانات تقليص الخطر الإجمالي.

ويتم قياس البعدين على مستويات: قوي – متوسط – ضعيف، حيث تسمح بتموضع أنشطة المؤسسة ضمن المصفوفة كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (II-8): مصفوفة ماك كينزي من نوع أ، ب، جـ



المصدر: A. HAMADOUCHE. 1997. p. 63

أ: الاستثمار بغية ضمان النمو: يمكن تمويل استراتيجيات بناء الحصة والقيام بتعزيز الاستثمارات قصد الحصول على حصة سوقية أخرى، ومن ثم تمويل النمو من خلال تمويل عمليات البحوث والتطوير.

ب: تعظيم النتائج المالية، والاستثمار بصفة انتقائية : نظرًا لارتفاع الحصة النسبية في السوق وارتفاع هوامش الربح، وانخفاض التكاليف بسبب اقتصاديات الحجم وظروف منحنى التعلم، فإنه يكون موردًا رئيسيًا للنقدية. ومع ذلك فإن الإحتفاظ بالحصة أو إستراتيجية بناء الحصة يتطلب قدرًا من النقدية

(1): A. HAMADOUCHE. op cit. P 61-62.

لمواجهة النفقات المتزايدة لرأس المال العامل والعدد والآلات مما يجعلها إستراتيجية مستخدمة بصورة رئيسية للنقدية.

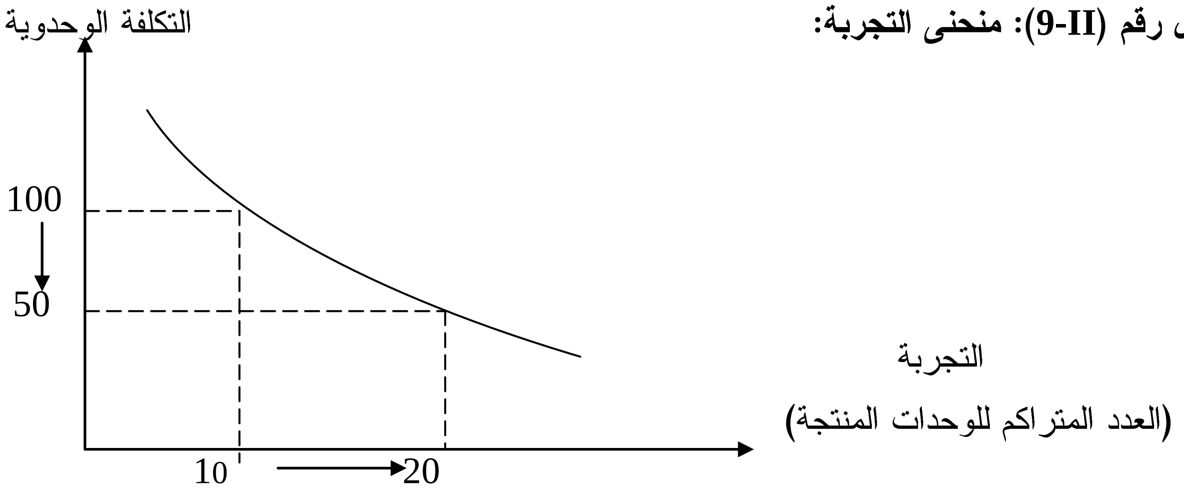
ج: استخراج السيولة إما برفع الأسعار أو بيع الأصول : عن طريق رفع أسعار المنتجات قصد زيادة المداخيل، وكذلك إتباع سياسة بيع الأصول والتنازل عن الآلات المتقادمة.

إن هذه الطريقة تمكن من الكشف عن الوضعيات الممكنة، من خلال التوليف بين درجة الموقع التنافسي ودرجة جدوى القطاع. ومن ثمة اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يناسب كل وضعية؛ قصد الحيازة على ميزة تنافسية توفر إمكانيات التفوق على المنافسين والاستفادة من الفرص المتاحة.

5)– طريقة منحنى التجربة[1]: إن انخفاض تكلفة المنتج لا يتعلق بزيادة حجم الإنتاج فحسب، ولكن يرتبط كذلك بالإنتاج المتراكم من بداية الدخول في العملية الإنتاجية، بمعنى آخر مرتبط بالتجربة، فبالموازاة مع ارتفاع الإنتاج المتراكم، تحسن المؤسسة من معرفة كيفية العمل وترشد تنظيمها. وينجم عن أثر التجربة تقليصا في التكاليف الناجمة عن تأقلم العمال مع الآلات وتحكمهم في تشغيلها مع مرور الوقت، ومن ثمة تحسين موقعها التنافسي في ميدان التكاليف.

وتنص هذه الطريقة على أن تكلفة منتج أو خدمة معينة، تؤول إلى الانخفاض بنسبة مئوية ثابتة عند مضاعفة حجم الإنتاج المتراكم. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (II-9): منحنى التجربة:



المصدر : A. HAMADOUCHE. 1997. P 68.

وتعزى مصادر أثر التجربة إلى[2]:

– مضاعفة سرعة العمليات الإنتاجية؛

– تحسين طرائق الإنتاج بالاعتماد على الملاحظات المتكررة عند تحقيق كل عملية؛

– إعادة تعريف المنتج بشكل يسهل عملية إنتاجه؛

– نمطية المنتج.

ويتضمن منحنى التجربة ما يلي[3]:

– أثر التجربة من خلال توزيع المهام الذي يؤدي إلى وفورات في الوقت؛

(1): IBID, P 67-69.
(2) (3): A. HAMADOUCHE. op. cit. P 69

– اقتصاديات الحجم الذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة الوحدوية بواسطة زيادة حجم الإنتاج؛

– إحلال بعض المواد بأخرى أقل تكلفة؛

– اللجوء إلى تكنولوجيا أكثر ملاءمة.

ويقدم منحنى التجربة توجيهات استراتيجية وهي كالآتي:

– حتى تكون المؤسسة أكثر مردودا هي مطالبة بأن تصبح رائدة في مجال حصة السوق، أي الاستمرار في تنمية ميزتها؛

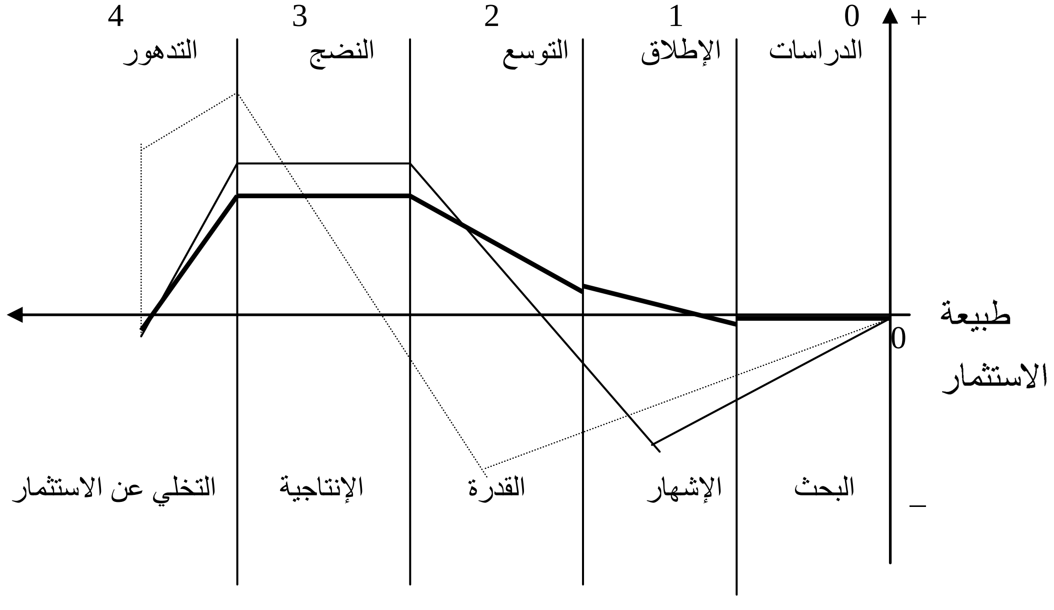
– تكاليف وهذا الاختلاف المنافسين مختلفة يزداد اتساعا بفضل تركيز متنام؛

– نصل إلى وضعية، حيث يستحوذ بعض المنتجين على أهم حصص السوق(...).

فعندما تكون تكلفة الإنتاج مرتبطة فعلا بالتجربة، فالإستراتيجية المستعملة من قِبل المؤسسة هي البحث عن أقصى تجربة ممكنة للاستفادة من تكاليف إنتاج دنيا. تنجح هذه الطريقة في بعض القطاعات، وتخفق في أخرى، وذلك بحكم طبيعة وخصائص كل قطاع نشاط.

6– دورة حياة المنتج: يمر المنتج –عموما– بعدة مراحل، حيث تكون هذه الأخيرة مختلفة عن بعضها البعض. ويتضح هذا الاختلاف من خلال: الاستثمار الضروري في كل مرحلة، مردوديتها، تطور رقم الأعمال وشدة المنافسة. ويمكن توضيح دورة حياة المنتج من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (II-10) : دورة حياة المنتج



المصدر: M. DARBELET et J. M. LAUGINIE, l'Economie d'entreprise, Tome 2, ed. ECONOMICA, 1982, P 266.

المردودية: ___________

الخزينة: -.-.-.-.-.-.-.-

ويمكن شرح دورة حياة المنتج كالآتي[1]:

أ)– مرحلة الإطلاق: تأتي هذه المرحلة مباشرة بعد أعمال البحث والتطوير؛ والتي سمحت بإعداد المنتج (الإعداد التقني والتجاري). وتكون المبيعات هنا ضعيفة، حيث لا تغطي التكاليف الثابتة الضرورية للإنتاج.

(1): IBID, P 267 – 268.

وبالمقابل تكون الاستثمارات التقنية (إنشاء التجهيزات) والتجارية الموجهة للتعريف بالمنتج مرتفعة جدا. أما على المستوى المالي تكون الخزينة سالبة بسبب ثقل النفقات الاستثمارية، مقابل ضعف الإيرادات الناجم عن ضعف رقم الأعمال. وبما أن تكاليف الاستغلال تفوق الإيرادات فإن المردودية تكون سالبة.

ب)- مرحلة التّوسّع: يعرف في هذه المرحلة سوق المنتج تطورا سريعا حيث:

- تُعمّم معرفة المنتج من خلال الإشهار، توسيع شبكة التوزيع وإشاعته لدى بعض المستعملين؛

- أثر التقليد، حيث يتجه الأفراد للحيازة على المنتج؛ لأن هذا الأخير عرف رواجا عند بعض الطبقات الاجتماعية؛

- تتضاءل حماية المنتج الجديد بالموازاة مع عملية توزيعه.

يعرف رقم الأعمال في هذه المرحلة نموا أكبر، تبقى الاستثمارات معتبرة نوعا ما ويتم تغطية التكاليف من قِبل الإيرادات، المردودية موجبة، وتبقى الخزينة سالبة بسبب الاستمرار في الاستثمار، والمنتج يتطلب المزيد من التمويل الخارجي.

ج)- مرحلة النضج: تتسم هذه المرحلة بتباطؤ نمو رقم الأعمال؛ حيث تكون المبيعات أقل من المتوسط، وظهور منافسة قوية تؤثر على المنتج بصفتين:

- المنافسة المباشرة من قبل مقلدي المنتج الذين يستفيدون من مردوديته، والذين أعدوا منتجا مشابها؛

- المنافسة غير المباشرة للمنتجات البديلة، الناجمة عن تطور التقنيات بجهود البحث المتكيفة بصفة جيدة مع السوق، الذي شهد تحولات مع مرور الزمن؛ حيث تلغي المنتجات البديلة المنتجات القديمة تدريجيا.

تبقى خلال هذه المرحلة مردودية المنتج مرتفعة، ولكن تؤول إلى الثبات، وعلى خلاف ذلك تكون الخزينة مهمة جدا؛ لأن الاستثمارات الضرورية تتمثل في الاستثمارات الإشهارية المساندة، ويفوق التمويل الذاتي الاستثمارات الضرورية.

د)- مرحلة التدهور: يشهد المنتج هنا إقصاء ا تدريجيا من السوق، حيث يتم إحلاله بمنتجات لها القدرة على التأقلم مع الخصائص الجديدة للطلب، ويعرف رقم الأعمال تقلصا بسبب انخفاض الكميات المباعة وانخفاض أسعار البيع الناجم عن الضغوطات التنافسية، ويتم التنازل عن بعض الاستثمارات (بيع العتاد، عدم تبديل التجهيزات)، وتصبح الخزينة سلبية وتتدهور المردودية تدريجيا ثم تنعدم.

لكل منتج دورة حياته الخاصة، وبصفة عامة يتم التركيز على تقليص:

- مرحلة الإطلاق؛

- المدة الإجمالية لدورة الحياة.

وتعرف بعض المنتجات عمليات التشبيب أي إحياءها من جديد .

تسمح طريقة دورة حياة المنتج بتتبّع هذا الأخير في كل مرحلة من مراحله الأربع، واتخاذ القرارات الإستراتيجية في كل منها. غير أنه تصعب عملية التتبع في حال المؤسسات المعتمدة على تشكيلة من المنتجات. ويبقى أن الطريقة تقدم توجيهات استراتيجية تسمح إلى حد ما بتدعيم الموقع التنافسي.

7- طريقة المعايرة (BENCHMARKING) : تعرف المعايرة على أنها[1]:

أ)- عملية مستمرة لتقويم المنتجات، الخدمات والطرائق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جد ي ة أو بالمؤسسات الرائدة؛

ب)- تستعمل نقاط مرجعية أو معايير يمكن الاعتماد عليها في عملية القياس؛

ج)- هي البحث عن أكفأ الطرائق لنشاط معين، حيث يسمح بضمان الأسبقية على المنافس.

ويمكن استخلاص من النقاط الثلاث على أن المعايرة تعتمد أساسا على اليقظة والتصنت المستمر للبيئة وتغيراتها، وكذا على المعلومات، وبالتالي ضرورة وجود نظام معلومات فعال.

ونجد أربعة أنواع من المعايرة وهي[2]:

أ)- المعايرة الداخلية: تملك معظم المؤسسات الكبيرة، وظائف متشابهة في دوائرها المختلفة، وتتدخل المعايرة هنا في المقارنة بين أحسن الممارسات و التطبيقات في الوظائف. وإذا تبين أن وظيفة معينة تدار بشكل فعال في دائرة ما، فإنها تُعتمد كمرجع لمثيلاتها في الدوائر الأخرى.

ب)- المعايرة الخارجية: يتم هنا مقارنة وظائف، طرائق إنتاج، طرائق تنظيم، منتجات، خدمات المؤسسة بمثيلاتها لدى المنافس، ومحاولة فهم لماذا هو رائد في ميدان من الميادين. وتجدر الإشارة إلى أنه يجب على المؤسسة اختيار وبدقة المنافس موضوع المعايرة.

ج)- المعايرة الموجهة نحو الوظائف: تم هنا مقارنة وظيفة، أو وظائف بعينها بتلك الممارسة من قبل المنافس. فمثلا إذا أردنا معايرة وظيفة الإمداد فإنه يجب أن نستفسر عن أحسن المؤسسات وأفضلها، والتي تمارس وظيفة الإمداد، بصفة فعالة؛ حتى تتم المقارنة معها.

د)- المعايرة الأفقية: تتشابه بعض الوظائف، أو العمليات لدى المؤسسات، مهما كانت الاختلافات الموجودة بين القطاعات. فمثلا، معالجة الطلبية يمكن تجزئتها إلى عدة عمليات: تسجيل الطلبية، مصلحة الزبائن، النقل والتفريغ، الفوترة، التحصيل، فهذه العمليات مرتبطة فيما بينها.

فالمعايرة هنا هي البحث عن أحسن التطبيقات والممارسات في واحدة من العمليات أو أكثر؛ لأن فعالية كل منها تؤثر على فعالية العمليات الأخرى. لكل نوع مزاياه وصعوباته وعلى المؤسسة أن تحدد بدقة نوع المعايرة المستهدفة.

تفيد طريقة المعايرة في اكتشاف الانحرافات التنافسية، وتصحيحها في مرحلة لاحقة مما يدفع إلى البحث المستمر عن أفضل الممارسات والتطبيقات. غير أنها تستوجب تعبئة كبيرة للقدرات والمهارات، وكذا تقبل الأفكار الجديدة وإنتاجها باستمرار، وهذا أمر صعب، ولكن لا يمنع المؤسسة من المحاولة متى توفرت الظروف لذلك.

8- طريقة إعادة الهندسة (REENGINEERING): مفاد هذه الطريقة أن المؤسسة تعيد تصميم العمليات الرئيسة بصفة جذرية دون الاستناد إلى أية مرجعية سابقة. «(...) والهدف هنا هو تحقيق تحسين سريع

---

(1): R.C. CAMP, le Benchmarking : Pour atteindre l’excellence et dépasser vos concurrents, ed. d’organisation .1990. P 26-28.
(2): IBID, P 65-68.

وجوهري في جوانب الأداء، بحيث يشمل التحسين خفض مراحل ووقت وتكلفة العمليات وزيادة عائدها (...)، وكذا تحديد أسعار تنافسية تقوم على هيكل تكلفة مرشد. ويؤدي هذا بدوره إلى الإسهام في زيادة كل من الحصة السوقية والمبيعات والربحية والعائد على رأس المال المستثمر (...) »[1].

ويمكن حصر مزايا هذه الطريقة في النتائج الآتية[2]:

- دمج عدة نماذج في نموذج واحد؛
- دمج عدة عمليات في عملية واحدة؛
- دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة؛
- تركيز الأداء في موضع أو مركز واحد وربما لدى مسؤول واحد بدلا من تشتيته على عدة مواضع أو مراكز وعدة موظفين؛
- تحديد إدارة أو قسم يمثل جهة واحدة مسؤولة أمام الإدارة والعملاء عن أداء متكامل؛
- خفض عدد مرات توقف الأداء للفحص في المواضع المتعددة بعد تركيز الأداء في موضع أو مركز عمل واحد؛
- تعديل جدولة بعض العمليات لتؤدى على التوازي –في نفس الوقت– بدلا من التوالي؛
- استبدال تخصص الإدارات أو الأقسام في أداء عمليات معينة بصيغتين. تتمثل الأولى في فِرق عمل – من أكثر من إدارة – تتولى الواحدة تنفيذ عملية متكاملة، وأما الثانية فأن تتولى الإدارة التي تحتاج للتعامل مع شركات أخرى، التعامل معها مباشرة. فتتعاقد إدارة المعلومات – مثلا – مع شركة للحاسبات على صيانة أجهزتها دون توسيط إدارة الصيانة أو الشئون الإدارية. وهكذا يمكن خفض وقت وتكلفة (...) في عمليات متابعة لا تشكل قيمة [إضافية] كالعمليات المنتِجة الأخرى.

سيؤدي ذلك لخفض كل من مراحل الأداء وطوله الإجرائي والوقتي. أضف لذلك خفض عدد الأخطاء المرحلية بسبب دمج عمليات ومراحل، ومن ثم تقل مرات وتكلفة إعادة الأداء لتدارك الأخطاء.

ومن مقومات نجاح إعادة البناء[3]:

- إدراك كاف لرغبات وتوقعات العملاء؛
- تحليل سليم لموقف الشركة وتصميم أهداف التغيير؛
- إيمان الإدارة العليا بأهمية التغيير وتشجيع العاملين عليه؛
- تحديد العمليات الجوهرية ذات الأولوية لتكون موضعا لإعادة البناء؛
- تحليل سليم لكل عملية جوهرية إلى عناصرها؛
- تشجيع الاقتراحات والابتكار؛
- موضوعية إعادة بناء الهيكل التنظيمي –إن تطلب الأمر ذلك– كنتيجة لإعادة تصميم العمليات. فقد تلغى وحدة تنظيمية أو أكثر أو تستحدث أخرى؛

(1)، (2): د. أحمد سيد مصطفى، " إعادة البناء كمدخل تنافسي"، أخبار الإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 16 (سبتمبر)، 1996، ص 3. (3): المرجع نفسه، ص 4.

– صياغة جديدة واعية للسياسات والإجراءات وخرائط تدفق المعلومات؛

– إعادة تصميم موضوعية لمعايير الأداء، لقياس الفرق بين وقت وتكلفة العمليات قبل وبعد إعادة البناء؛

– الإفادة من تكنولوجيات المعلومات في بناء نظام متطور للمعلومات يكون أساسا لقرارات وتحركات سريعة ورشيدة؛

– النظر لمعارضة البعض للتغير، كرد فعل طبيعي، وفهم أسبــاب المعارضة كأساس للمعالجة.

تتطلب هذه الطريقة درجة عالية من الأفكار المبدعة والخبرة، وكذا القدرة على التأقلم مع كل ما هو جديد، وإحداث التغيير بشكل لا يخل بانسجام المؤسسة داخليا ومع بيئتها، ولا يثبط قدرتها التنافسية؛ حتى تتمكن من الحيازة على ميزة يصعب محاكاة مصادرها من قِبل المنافسة.

تهدف طرائق التحليل الاستراتيجي إلى إيجاد البدائل الإستراتيجية واختيار تلك التي تناسب المؤسسة. وبناءا على ذلك، فإنه يتم اختيار البدائل استنادا إلى المعايير الآتية(1):

أ)– استراتيجيات الماضي: لابد أن تستند الاستراتيجيات القائمة على خلفية من الاستراتيجيات الماضية أو الحالية، فمن المستحيل البدء من فراغ.

ب)– القدرة على المخاطرة: قد يتطلب الأمر عند وضع استراتيجيات جديدة تقبل درجة معينة من المخاطرة حتى تتمكن الشركة من مواجهة المستقبل في ظل بيئة ديناميكية للغاية.

ج)– التوقيت الملائم للاستراتيجية: هي أن اختيار التوقيت المناسب لتنفيذ الاستراتيجية يتوقف على عدة عناصر، ولكن أهم شيء هو محاولة مراعاة ما يلي:

– إذا كان هناك استعجال في تنفيذ الاستراتيجية قلت الفرصة أمام الشركة للبحث عن خيارات وبدائل أفضل للاستراتيجية؛

– إذا كانت الاستراتيجية لها علاقة بالمنافسة، وهناك قيود من المنافسين، قلت فرصة الشركة في البحث عن بدائل أفضل؛

– إذا كان توقيت توافر الأموال اللازمة لتطبيق الاستراتيجية محدد، قلل ذلك من فرصة الشركة في المناورة ومن المرونة في تطبيق هذه الاستراتيجية؛

– إذا كان الوقت غير مناسب لكي يتقبل السوق الأفكار والمنتجات الجديدة، فسوف يترتب على ذلك فشل الاستراتيجيات.

د)– الموارد المتاحة: كلما توافرت الموارد المناسبة وكلما تمكنت [المؤسسة] من تطبيق الاستراتيجية –أو توليفة الاستراتيجيات– الملائمة لها. وتشير الموارد إلى كل من التمويل، التسهيلات المادية، والموارد البشرية والإمكانيات التسويقية.

– التمويل: من المهام الأساسية للإدارة العليا توفير التمويل اللازم للإنفاق على الاستراتيجية، ويتم ذلك من خلال فحص شكل التدفقات النقدية الداخلة، وحجم الأموال المخصصة للاستثمار من الأرباح، ودراسة إمكانية التخلص من استثمارات حالية وبتصفيتها أو بيعها، وإمكانية زيادة رأس المال.

(1): د. نادية العارف، المرجع نفسه، ص 227-230.

– التسهيلات المادية: يقع على عاتق المسئولين في الإدارة العليا مهمة فحص وتقييم: المباني، الآلات والمعدات، والأراضي، وتحديد طريقة استغلالها والتصرف فيها في سبيل تسهيل عملية تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة.

– الموارد البشرية: مدى توافر موارد بشرية ذات قدرة عالية في كافة المجالات الوظيفية، وخاصة في تلك المجالات ذات العلاقة بالإستراتيجية الجديدة.

– الموارد التسويقية: مدى توافر المختصين في مجال تسويق السلع والخدمات التي سيتم إنتاجها في ظل الاستراتيجية الجديدة.

هـ)– الصراع التنظيمي: يتوقف مدى تقبل العاملين للاستراتيجيات الجديدة على صراع القوى والنفوذ القائم داخل الهيكل التنظيمي. ولذا، يجب أن يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بدراسة تأثير الاستراتيجية (أو التوليفة المثلى للاستراتيجيات) على الجوانب الآتية:

– مراكز المسئولية؛

– قرارات الإشراف على وحدات العمل؛

– قرارات تخصيص وتوزيع الميزانية والموارد؛

– تغير قوة نفوذ بعض مسؤولي الإدارات المختلفة.

وبالإضافة إلى المعايير السابقة يجب التركيز أكثر في عملية الاختيار على جودة الميزة التي تحققها البدائل، وكذا درجة استمرارية الميزة وإمكانية تطويرها مستقبلا.

لم يتم التطرق إلى كل الطرائق، حيث اكتفينا ببعضها وجاء سردها تبعا لحقبة ظهورها، فمنها من ظهر في عصر التخطيط الاستراتيجي(م)منها ما ظهر في عصر التسيير الاستراتيجي(ك).

تُعد ممارسة التفكير الاستراتيجي(س) أمرا مهما بالنسبة للمؤسسة، حيث يكسبها ذلك التعود على إيجاد الحلول للمشاكل التي تفرزها البيئة التنافسية. وحتى يعطي هذا التفكير النتائج المرجوة، يجب إشراك كل أفراد المؤسسة في عملية التفكير؛ حتى يتم ضمان الاستجابة لعملية التغيير وتحقيق الانسجام بين كل الوظائف. ففي النهاية يهدف التفكير الاستراتيجي إلى التفوق على المنافسين، ويعني ذلك الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية بدرجة عليا من الجودة.

المطلب الثاني: مدخل الموارد أساس لبناء الميزة التنافسية: يتطلب تجسيد الاستراتيجية، الموارد والكفاءات الضرورية لذلك. ومن ثمة، فإن الحيازة على الموارد والكفاءات بالجودة المطلوبة واستغلالها الجيد يؤمنان وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية، باعتبار تحول المنافسة إلى منافسة معتمدة على الموارد والكفاءات.

1– الموارد الملـــمـــوسة: تشمل الموارد الملموسة كل من: المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية.

(م): التجزئة الاستراتيجية، جماعة بوسطن الاستشارية، ماك كينزي، منحنى التجربة، دورة حياة المنتج.

(ك): المعايرة، إعادة البناء.

(س): عرف التفكير الإستراتيجي انتعاشا في فترة السبعينات و ما بعدها.

1-1- المواد الأولية: تعد المواد الأولية مهمة، لكونها تؤثر بشكل معتبر على جودة المنتجات. ومن ثمة، فإن اختيار مورديها والتفاوض معهم بشان جودتها وأسعارها ومواعيد تسلمها، يصبح أمرا ضروريا، فالمؤسسة مطالبة بتوفير الشروط الموضوعية للحيازة على المواد الأولية، ابتداءا من تحديد دقيق لإجراءات الشراء مرورا بالمراقبة وانتهاءا بالتخزين، حيث يجب توفير قواعد الحفظ والسلامة من الحوادث والأخطار.

وحتى يكون تسييرها محكما، يتمّ إسناد مَهمة الإشراف على المواد الأولية إلى أفراد ذوي الخبرة والكفاءة، حيث أنهم مقتنعين بأهميتها، و يكون بمقدورهم استخدام التقنيات التي تسمح بـــ: تحديد نقطة الطلب لإعادة التموين؛ حتى يتم تفادي الانقطاعات في المخزون؛ تصنيف المواد وفقا لسرعة دورانها؛ قصد التقليص من زمن الوصول إليها، تنظيم المخازن بشكل يسمح بالحركة داخلها بسهولة، وتأمين نظام معلومات فعال يتيح تسجيل وفحص المعلومات المتعلقة بالكميات المتبقية، وتكاليف المـــــــــواد، وأيتها اكثر دورانا، والتي تمثل الجزء الأكبر من التكاليف؛

حتى يتم الحفاظ عليها بجدّية، وكذا القيام بعملية الجرد المحاسبي والفيزيائي للتأكد من أنه تم تصريف المواد وفقا للقواعد الموضوعة. وفي الحال المعاكسة يجب البحث عن الفروقات ومعرفة مصادرها؛ حتى يتم تفادي التبذير والضياعات.

1-2- معدات الإنتاج: تعتمد المؤسسة في حصولها على القيمة المضافة من خلال تحويل المواد الأولية ضمن عملية الإنتاج إلى منتجات، حيث تستند هذه العملية إلى معدات الإنتاج التي تعدّ أصلا هاما من أصول المؤسسة. ومن ثمة، فإن الحيازة عليها وتشغيلها بشكل سليم، وبرمجة عمليات الصيانة؛ يضمن ذلك كله فعاليتها إلى أطول فترة ممكنة. أما من الناحية المحاسبية، فإنه يجب اختيار نمط الاهتلاك المناسب الذي يتوافق مع معدل التغير التكنولوجي لهذه المعدات. أما من ناحية تسييرها، فيجب تخصيص بطاقات تدون فيها كل المعلومات التي تشمل: الرمز، التسمية، سنة الحيازة، تكلفتها، موردها، نمط الاهتلاك. حيث تسمح هذه المعلومات بالمتابعة الجيدة للمعدات واتخاذ القرارات بشأن استبدالها أو الإبقاء عليها.

فإذا كانت عملية تسييرها بهذه الطريقة، يتيح ذلك للمؤسسة الالتزام بتعاقداتها إزاء المتعاملين معها. ومن ثمة تتفادى تشويه سمعتها وتقوي ثقة المتعاملين بها، مما يجعلها متميزة عن غيرها من المؤسسات.

1-3- الموارد المالية: تعتبر الموارد المالية مُهمة جدا بالنسبة للمؤسسات، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها (كإنتاج منتجات جديدة) أو توسيعها في نطاق أكبر (كفتح قنوات توزيع جديدة)، ويتم ذلك كله بوساطة استثمارات فعالة التي بمقدورها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية.

وحتى تتمكن المؤسسة من تقويم صحتها المالية، فهي مطالبة بالاستناد إلى مؤشرات كمية وأخرى نوعية؛ حتى يمكن تقديم تفسير واضح وموضوعي –غير مضلل– للنتائج المالية المحصل عليها. وتثير الصحة المالية الجيدة اهتمام المتعاملين (بنوك، موردين، زبائن)؛ حيث تتولد الرغبة لديهم في إقامة علاقات شراكة مثمرة مع المؤسسة، فتتمكّن هذه الأخيرة من تعزيز موقعها التنافسي، وإمكانية التطور في المدى البعيد.

وتعد الموارد المالية محفزا للمساهمين، حيث يبحثون عن رفع قيمة أسمهم، ورفع مخزون المؤسسة من الموارد المالية، ولكن قد يسبب ذلك مشكلة للمسيرين جرّاء الضغط الذي قد يتلقوه من قِبل المساهمين،

باعتبار أن المسير يدير المؤسسة والمساهمون يملكونها، ومن ثمة يحدث الصراع بينهما مما يؤثر على الأداء العام للمؤسسة. ومع ذلك يحدث أن يتفاهم الجانبان على صيغة تضمن للمساهم القيمة وتؤمن للمسير إمكانيات العمل المستديم؛ حتى يركز جهوده في التفكير وكيفية مواجهة تغيرات البيئة التنافسية.

تظهر أهمية الموارد الملموسة في الكيفية التي يتم الحيازة عليها، وكذا الطريقة التي يتم استغلالها بها، والتوليف بينها بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة، باعتبار هذه الموارد تستغل من قِبل معظم الأنشطة.

2- الموارد غير الملمـــوســـة: يصعب تحديد الموارد غير الملموسة، باعتبار أنه لا توجد قاعدة متفق عليها لذلك. غير أنه يمكن أن تشمل الموارد غير الملموسة كل من: الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، معرفة كيفية العمل، المعرفة.

وتم اعتماد هذه الموارد لسببين:

- فهي من متطلبات المنافسة الحديثة؛
- أنها حرجة بالنسبة للمؤسسة.

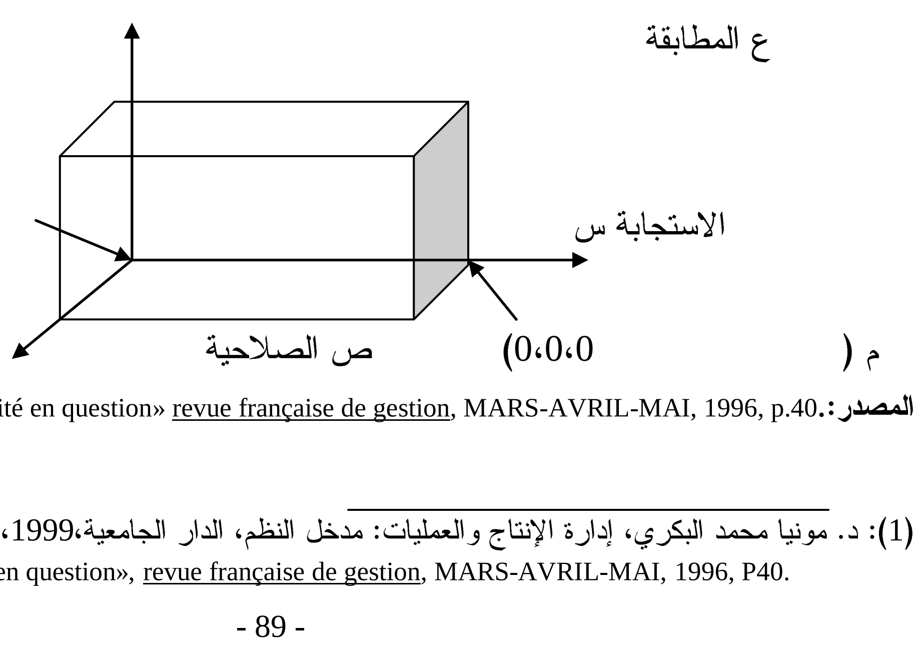
2-1- الجودة: تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق، وذلك بالاعتماد على الجودة التي «تشير إلى قدرة المُنْتَج أو الخدمة على الوفاء بتوقُّعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعات المستهلك»[1].

وتتضمن الجودة ثلاثة عناصر وهي[2]:

- المطابقة، وتعني مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها، و كذا الخصائص الموضوعية المتعلقة بالزبون والتي يمكن قياسها؛
- الاستجابة، وتعني إرضاء متطلبات الزبائن، تطلعاتهم واحتياجاتهم، سواء كانت ضمنية أو ذاتية أو حتى غير واعية؛
- الصلاحية، ويقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن، من حيث المطابقة والاستجابة.

ويمكن تمثيل جودة المنتج من خلال نظام محور ثلاثي البعد وهو كالآتي:

الشكل رقم (II-11): الأبعاد الثلاثة للجودة.



المصدر: J.P. NEUVILLE, « La qualité en question» revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1996, p.40.

(1): د. مونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم، الدار الجامعية،1999، ص 110.
(2): J.P. NEUVILLE, « la Qualité en question», revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1996, P40.

حيث تمثل النقطة م (0،0،0) الجودة المعدومة، وتمثل النقطة ك(س، ع، ص) الجودة المثلى التي يجب أن يؤول إليها كل منتج أو خدمة.

وتؤثر الجودة الرديئة للمنتجات أو الخدمات على المؤسسات، وبخاصة في المجالات الآتية(1):

أ)- فقدان العمل: قد تؤدي الجودة الرديئة للمنتجات أو الخدمات إلى خسارة (...) وفقدان القدرة على الاستمرار. فعادة تؤثر هذه الجودة الرديئة على سمعة [المؤسسة] وتدمر صورتها في ذهن المستهلكين وقد يؤدي ذلك إلى تناقص حصتها السوقية أو الخسارة وترك العمل.

ب)- المسئولية عن الأخطاء المحتملة: إن هناك جانب هام يتعلق برداءة الجودة يختص بالمسؤولية المالية [للمؤسسة] عن أي أخطار تحدث نتيجة للإصابات، أو الحوادث الناتجة عن استخدام منتجات معينة سواء كان هذا راجع إلى التصميم، أو رداءة الصناعة(...).

ج)- الإنتاجية: الإنتاجية والجودة لها صلة وثيقة بعضهم ببعض، بل أن هناك رأي بأنها وجهان لعملة واحدة، فإن المحافظة على الجودة وتحسينها وصيانتها يؤديان إلى تأثير إيجابي على الإنتاجية.

وبالمثل فإن الجودة الرديئة تؤثر على الإنتاجية نحو تحسين الجودة خلال الاستخدام الكفء لموارد الإنتاج.

وقد كان هناك اعتقاد بأن ارتفاع الجودة يؤدي إلى زيادة التكلفة وتخفيض بالإنتاجية، ولكن هذا الاعتقاد تبث خطأه ويمكن الجمع بين تحسين الجودة والإنتاجية مما يؤدي إلى تعظيم القدرة التنافسية [للمؤسسات].

د)- التكاليف: تؤدي الجودة الرديئة إلى زيادة أنواع معينة عن التكاليف التي تتحملها [المؤسسة]، خاصة تلك التكاليف المتعلقة بالوحدات المعيبة، وتكاليف إعادة الإنتاج، وتكاليف الفحص، وتكاليف النقل، وتكاليف التعامل مع شكاوى العملاء غير الراضين، والتكاليف المتعلقة بالخصم الذي يمنح على المنتجات ذات الجودة الرديئة.

وقد دفع إدراك المؤسسة لأهمية الجودة، كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية إلى الاستناد إلى مفهوم الجودة الشاملة، الذي يعني البحث عن الجودة في المؤسسة برمتها، ابتداءا من الترتيبات الأمنية وانتهاءا إلى تلبية حاجيات الزبائن وخدمات ما بعد البيع. ولم تعد الجودة تقليدا، بل هي ضرورة وبخاصة عندما يتعلق الأمر بالتصدير، حيث يُشترط شهادة المواصفة الدولية، التي تُعتبر ضرورية للدخول إلى السوق الدولية، وكذا هي ورقة تفاوضية مربحة مع المتعاملين.

تساهم الجودة في الميزة التنافسية، حيث تؤسس لثقافة الإتقان داخل المؤسسة، وترسخ ثقة المتعاملين بهذه الأخيرة.

2-2- التكنولوجيا: لقد تزايد الاهتمام بالعامل التكنولوجي؛ لأنه يعدّ موردًا داخليا قادرا على إنشاء ميزة تنافسية معتبرة، وتقديم القيمة للزبون. غير أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها، فهي تَستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها على الميزة التنافسية.

ويستند التشخيص الداخلي للتكنولوجيا عموما إلى مرحلتين(2):

(1): د. مونيا محمد البكري، المرجع نفسه، ص 115-116.

(2): « O.UZAN » Le diagnostic strategique :Ressources de l entreprise et avantage concurrentiel, In cahier Francais,n°275 ,1995, P78-82.

أ)- إعداد الذّمّة التكنولوجية: يتم معرفة التكنولوجيات الموجودة بالمؤسسة اعتمادا على عملية الجرد؛ حيث تصنف هذه التكنولوجيات إلى ثلاثة أنواع، وذلك وفقا لمساهمتها في
إنشاء الميزة التنافسية. وعلى هذا الأساس نجد: التكنولوجيات الأساسية والتي هي متوفرة في السوق، وتعد ضرورية للعمل في قطاع نشاط معين؛ والتي ليست مصدرا لأية ميزة تنافسية محسوسة. أما التكنولوجيات المحورية، فهي تلك التي تتيح الحيازة على ميزة تنافسية حاسمة ومحددة للمؤسسات التي تتحكم بها.
أما بالنسبة للتكنولوجيات الناشئة والتي هي في مرحلة الانطلاق، فيتعلق الأمر هنا بالبحث عن المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة؛ قصد تحويل هذه التكنولوجيات إلى تكنولوجيات محورية، وذلك بشكل أسرع. وتتم عملية الجرد هذه عموما من خلال الكشف عن التكنولوجيات، وذلك حس ب وظائف المؤسسة، أنشطتها أو منتجاتها النهائية.

ب)- تقويم المزايا التنافسية: ويتعلق الأمر بمحتوى الذّمّة التكنولوجية، حيث يتم التعرف على التكنولوجيات التي تمثل بالنسبة للمؤسسة ورقة رابحة أمام أهم منافسيها. ويُقوِّم التشخيص الداخلي قدرات المؤسسة في مجال: البحث والتطوير، التطبيقات في ميدان الحماية الصناعية، تأهيل المستخدِمين، التنظيم ما بين الوظائف المعتمد لتسيير وتثمين الذّمّة التكنولوجية. ولن تكون هناك ميزة تنافسية معبِّرة ما لم تتحكم المؤسسة في التكنولوجيات المولدة للإبداعات، التي تمس طرائق الإنتاج (أثر على بنية التكاليف) أو التي تمس المنتجات (أثر على التميز).

وحتى تكون الميزة التنافسية حاسمة، وجب ربطها بمفهوم السرعة الذي مفاده الحيازة والتحكم بشكل أسرع من المنافسين في التكنولوجيات، وتحقيق الإبداعات التي يمكن تجسيد أثارها، ومن ثمة توجيه الاهتمام أكثر إلى مصدر الميزة التنافسية (التكنولوجيا) عوض الهدف (التكاليف والتميز) المتبع.

2-3- المعلومات: تدفع البيئة التنافسية المؤسسة إلى أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة. وفي هذا الإطار، تلعب المعلومات دورا هاما؛ فهي تمثل بالنسبة للمؤسسة « اكتشاف منتج جديد، إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافس، وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع، الطريقة التي يعبأ بها المستخدِمين للوصول إلى الأهداف المشتركة »[(1)].

وتُستمد المعلومات من مصدرين، الأول داخلي ويتمثل في المعلومات المحاسبية والمؤشرات المالية، مستوى المبيعات وتطورها عبر الزمن، مستوى المخزون، أداء العمال وإنتاجية العمل لديهم، والمرد ودية المحققة في كل المستويات، التكنولوجيا المستخدمة، المؤشرات التسييرية المستخدمة إلى جانب معلومات أخرى.

أما المصدر الخارجي فيتمثل في حالة الأسواق (هل هي في نمو أو ركود أو ثبات)، المنافسين، المنتجات الجديدة وهل أنها تشكل خطرا على منتجات المؤسسة، التكنولوجيات والإبداعات الجديدة، سلوك الزبائن واتجاهاتهم المستقبلية، التشريعات والقوانين المتعلقة بالاستثمار أو تلك التي تفتح مجالات جديدة، السياسة الحكومية تجاه الضرائب والتسعيرات الجمركية، المعطيات الخاصة بالاستهلاك، وكذا موقف الحكومة من تشجيع تصدير المنتجات ذات القيمة الإبداعية. فكل هذه المعلومات

(1): P. CASPAR et C. AFRIAT, l'investissement intellectuel: essai sur l'économie de l'immatériel, ed. ECONOMICA, 1988, P 63.

(الداخلية والخارجية) إضافة إلى أخرى تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار؛ قصد تحليلها، ثم اتخاذ القرارات الحاسمة والمناسبة في الوقت المناسب.

لا يمكن الحديث عن المعلومات بمعزل عن تكنولوجيا المعلومات، حيث «أصبحت المعلومات (الحاسبات والاتصالات) أحد أهم سبل تعظيم القدرة التنافسية (...)، فمن [يتمكن منها] يكون متمكنا في تطوير المنتجات وعمليات الإنتاج والتسويق. وفي خفض التكلفة وتحسين الجودة في ساحة تتزايد فيها حدة المنافسة العالمية»(1).

وتؤثر تكنولوجيا المعلومات على ناحيتين:

أ)- تغيير العلاقات بين الموردين والزبائن(2): يسمح إدخال تكنولوجيا المعلومات في عملية التبادل بين الموردين والزبائن، بتحسين الفعالية من خلال تقليص التكاليف والرفع من السرعة (سرعة معالجة المعلومات وتفسيرها ثم اتخاذ القرار). ويؤدي كذلك إلى تحويل طبيعة العلاقات بين المتعاملين وتغيير شروط المنافسة. وتتميز هذه الوضعية الجديدة، بإتاحة الفرصة للزبون الوصول إلى جزء معين من النظام المعلوماتي لمورّده، حيث بإمكانه فحص بعض المعلومات المخزنة، وتقديم الطلبية التي تعالج بصفة آلية.

وبشكل عام فإن ربط الحواسيب ببعضها البعض يشجع عملية وضع نظام "في الوقت المحدد"، حيث يؤدي ذلك إلى ترابط متزايد بين المؤسسات، مما يقلص من استقلالية القرار لديها. ويفترض في هذه الحال التقليص من درجة سرية المعلومات، حيث تصبح قابلـــة للإطلاع عليها من قِبل أشخاص خارجيين أو مؤسسات. فالعوائد الناجمة عن هذه العلاقات الجديدة بين المؤسسات، هي مرتبطة كذلك بدرجة الثقة الموجودة بين المتعاملين.يؤدي إدخال هذه التقنيات إلى تغيير شروط المنافسة، حيث يتجلى ذلك في: التحسين في المعلومات، التتبع للسوق المالية، فالمتعاملون حيثما وجدوا بمقدورهم متابعة في الزمن الحقيقي، التطورات الحاصلة على مستوى البورصة، وكذا إلى نمو تكاليف التبديل، فعندما توجد ارتباطات بين الحواسيب يصبح أمر تبديل المورد (أو الزبون) أصعب؛ لأنه قد تم التأسيس لروابط وفاء قوية جدا بين المورد والزبون، ويؤدي هذا التوجه بدوره إلى تخفيض عدد الموردين، ومن ثمة تقليص تكلفة إنشاء العلاقات التجارية.

ب)- الأنشطة الجديدة والمنتجات الجديدة: هناك تزايد في استهلاك المعلومات في العمليات الإنتاجية من جهة، وتضمين المنتجات بالمعلومات من جهة أخرى. فالمنتجات يتم إنشاءها بالاستناد إلى مركِبتين، الأولى مادية، والثانية متعلقة بالمعلومات؛ حيث تشمل هذه الأخيرة على كل ما هو ضروري لتميز المنتج عن منتج المنافسة. وتتضمن هذه المعلومات: خصائص المنتج، كيفيات استعماله، وكذا صيانته. فكلما زادت درجة تعقيد المنتج كلما زاد محتواه من المعلومات. وأما بالنسبة إلى عملية الإنتاج فقد استفاد من أثر التقنيات الجديدة، وذلك من خلال ارتفاع محتوى المعلومات المصاحبة للتجهيزات والاستهلاكات الوسيطية المستعملة.أما بالنسبة للأنشطة، فحتى يتم التخفيف من القيود التي يفرضها عاملي المكان والزمان عـــلـى

---

(1): د. أحمد سيد مصطفى، « تكنولوجيا المعلومات والتجسس التجاري »، مجلة أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 17، ديسمبر 1996، ص 1.

(2): D. Roux, «Les nouvelles dimensions du management : Les nouvelles technologies de l'information et la gestion de l'entreprise», in, cahier français, n° 287, JUILLET-SEPTEMBRE 1998, P 88-89.

بعض الأنشطة القديمة، تم الاستناد إلى الثنائية معلوماتية–اتصال للتقليص من أثر المكان وآجال رد الفعل. أما فيما يتعلق بالأنشطة المستقبلية، فقد أدت هذه التقنيات إلى إنشاء أنشطة جديدة كصناعة البرمجيات والأنشطة الخدماتية المرافقة.

يجب أن يراعى في اختيار تكنولوجيا المعلومات، حجم المعلومات المتداولة والمعالجة من قبل المؤسسة، وكذا مدى استعداد الأفراد للتعامل مع هذه التكنولوجيا؛ حتى يتم استغلالها بشكل يؤدي إلى التأثير الإيجابي، والمتمثل في الرفع من كفاءة أنشطة ومنتجات المؤسسة.

تساهم المعلومات في الميزة التنافسية، حيث تقدم طرائق جديدة للتفوق على المنافسين شريطة توفر ما يلي:

– معايير تسمح بانتقاء المعلومات؛ باعتبار أن هذه الأخيرة متاحة بكم هائل، فلا يعقل أن تستعمل المؤسسة كل هذه المعلومات، بل تختار منها ما هو حرج ومهم؛

– أن تكون المعلومات في متناول مستخدميها، حيث يمكن لهم استغلالها إلى أقصى حد؛

– على أن تفوق عوائدها تكلفتها.

بحكم تواجد المعلومات في كل وظائف المؤسسة، من ثمة تظهر ضرورة تسييرها، تثمينها، صيانتها وحمايتها من الضياع أو التجسس والرفع من مخزونها، وبخاصة تلك التي تمثل ورقة رابحة للمؤسسة. فالمعلومات هي مورد استراتيجي يجب أن يعنى بالأهمية.

2–4– المعرفة: تتضمن تلك المعلومات التقنية والعلمية التي تهم المؤسسة. وتَستمد هذه الأخيرة معارفها من الجامعات المختصة، المدارس العليا، مراكز البحث، وكذا الاشتراك في المجلات العلمية والتقنية المختصة؛ قصد الإلمام بالمعارف الجديدة في ميدان نشاطها. ويمكن أن تكون المؤسسة ذاتها منتجة للمعرفة من خلال حل مشاكلها التنظيمية، أو تلك المتعلقة بالمنتجات وطرائق الإنتاج. في وتساهم المعرفة تغذية القدرات الإبداعية وإثراءها بشكل مستمر، حيث يؤدي ذلك إلى نشوء مزايا تنافسية معبرة، ومن ثمة فالمؤسسات مطالبة بتشكيل قاعدة معرفية وتنميتها بشكل دائم.

2–5– معرفة كيفية العمل: تُعبر معرفة كيفية العمل عن تلك الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين، سواء كان ذلك في الميدان الإنتاجي أو التنظيمي أو التسويقي. ومن ثمة الوصول إلى اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد معرفة كيفية العمل مصدرها من التجربة المكتسبة، والجهود المركّزة والموجهة إلى المهن الرئيسة للمؤسسة. وحتى تؤدي معرفة كيفية العمل دورها الإيجابي، يجب إثراء محتواها باستمرار، والمحافظة عليها كأن يتم تضمين عقود العمل بنود تنص على عدم تسريب معلومات عن المؤسسة، فكيفية معرفة العمل موردا يمكن تسويقه للمؤسسات الأخرى.

وقد حاولت بعض الأعمال الحديثة تبيان أهمية الموارد غير الملموسة في تحديد التنافسية الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، حيث تم انطلاقا من المعطيات المقدمة من قبل (PIMS)[ع] تطوير نموذج للتحليل الشكل رقم (II-12)، والذي يَعتبر وبشكل خاص عن وجود علاقات قوية بين:

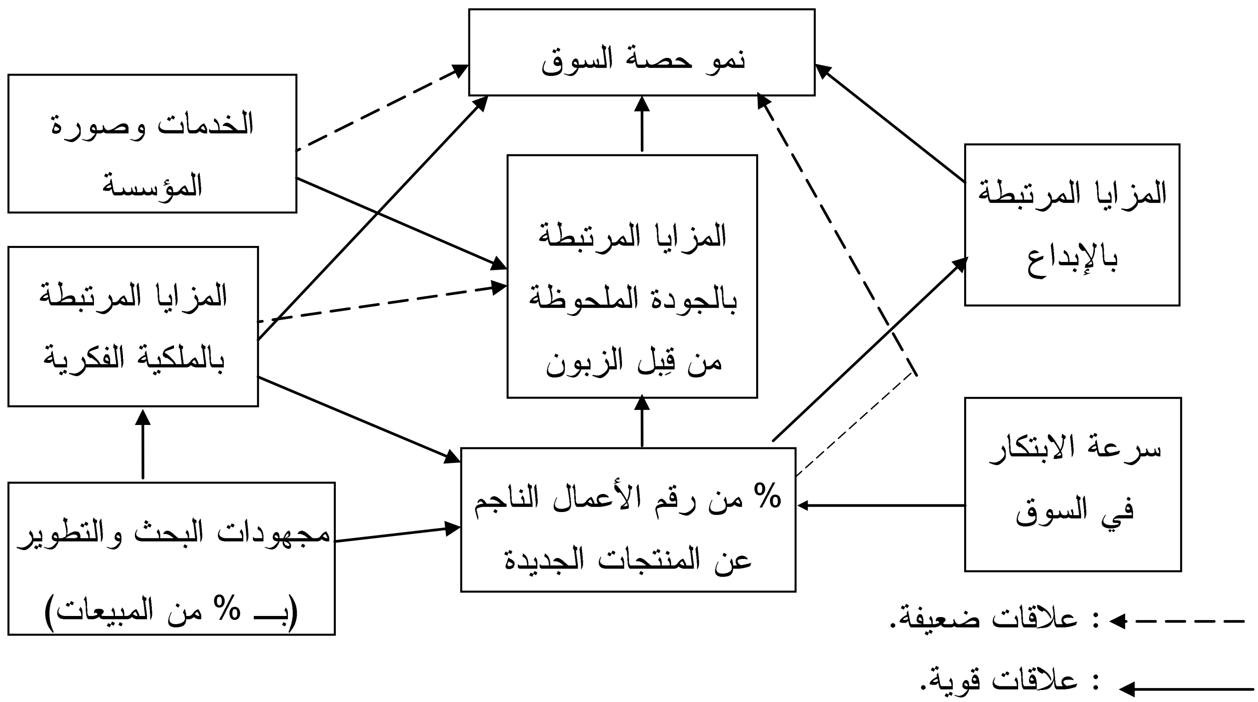
(ع): هي نقابة عالمية تنخرط فيها المؤسسات التي تريد مقارنة مختلف أداءاتها، و تم تطويرها بمبادرة من جنرال إلكترك وبالتعاون مع هارفرد بيزنس سكول في بداية السبعينات.

– نمو حصة السوق من جهة، والمزايا المرتبطة بالجودة الملحوظة من قِبل الزبون، المزايا المرتبطة بالملكية الفكرية والمزايا المرتبطة بالإبداع من جهة أخرى؛

– المزايا المرتبطة بالجودة من جهة، والخدمات وصورة المؤسسة، النسبة المئوية من رقم الأعمال الناجم عن المنتجات الجديدة من جهة أخرى؛

– المزايا المرتبطة بالإبداع والنسبة المئوية من رقم الأعمال الناجم عن المنتجات الجديدة.

الشكل رقم (II-12): نموذج نمو حصة السوق:



المصدر: A. BOUNFOUR, le Management des ressources immatérielles: Maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif, Dunod, 1998, P 216.

وقد سمحت نتائج التحاليل بالخلاصات الآتية(1):

– أنه لا يوجد ارتباط بين العائد وحصة السوق: الاحتفاظ بالحصة النسبية في السوق في ظل انخفاض معدل نمو السوق وفي هذه الظروف يحتمل أن تحقق المؤسسة تدفقًا نقديًا سالبًا ولن يحقق أي عوائد استثمارية وفي ظل هذا الوضع إما أن تخرج المؤسسة كليًا من السوق (كلما زاد نمو ونضج الصناعة بطبيعة الحال) أو يظل يحقق أرباحًا حدية.

– هناك ارتباط بين الجودة الملحوظة من قِبل الزبون وحصة السوق : في ظل استخدام المؤسسة للتحسينات المستمرة على جودة المنتجات وهذا من أجل إرضاء العملاء تصبح لدى المؤسسة فرص لتوسيع نموها والحصول على طلبات العملاء لمنتجاتها وبالتالي ازدياد وارتفاع عوائد الاستثمار.

– هناك ارتباط بين الاستثمار في التسويق، صورة المؤسسة ودرجة التموقع في السوق: قيام المؤسسة بمنهج التسويق كأداة فعالة لترويج منتجاتها وتفادي تراكم الإنتاج وتحسين صورة المؤسسة في الأسواق وكذلك الحفاظ على المركز التنافسي لها وبالتالي التموقع الجيّد في الأسواق مما يعطي قوة تنافسية مستمرة.

(1): IBID, P 218.

- هناك ارتباط واضح بين الاستثمار في البحث والتطوير والرخص، فكلما نستثمر أكثر في البحث والتطوير كلما ازداد مستوى الرخص: كلما اعتمدت المؤسسة على أسلوب الإبتكار والإبداع كلما تحسنت منتجاتها وخدماتها، وبالتالي فالمؤسسات المعاصرة تخصص من ميزانيتها مبالغ ضخمة تستثمر في مجال البحث والتطوير، ومن ثم يصبح لدى المؤسسة رمز خاص بمنتجاتها وخدماتها فتصبح في ملكيتها تلك العلامات التجارية التي تعكس صورة صاحبها ولا يحق للمؤسسات المنافسة تقليد علامتها لأن القوانين الجديدة أعطت حقوق الملكية الفكرية والقانونية لصاحبة الإختراع وعليه تمتلك المؤسسة بما يسمى براءة الإختراع وهي وثيقة رسمية تخول لها صلاحية المقاضاة من قبل هيئات خاصة تمنحها الأحقية والأسبقية.

توضح هذه الخلاصات مدى تعاظم دور الموارد غير الملموسة في إحداث التفوق التنافسي من خلال نمو حصة السوق.

3- <u>الكفاءات:</u> تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة؛ لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، وصعوبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى. ويمكن تصنيف الكفاءات إلى صنفين وهما:

3-1- الكفاءات الفردية: هي تمثل « حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محدد »[1]. ويمكن تقديم قائمة مرجعية للكفاءات الفردية و الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (II-1): الكفاءات الفردية.

1) أن يكون الشخص كله حيوية: يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة، قادرا على أن يفكر استراتيجيا، وأن يتخذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، قادر على أن يضع أنظمة عمل معقدة، وأن يتبنى سلوكات مرنة لحل المشاكل، قادرا على العمل بفعالية مع إطارات عليا لمعالجة مشاكل تسييرية معقدة.
2) يقوم بما يجب القيام به: مثابر ويركز أمام العراقيل، يعرف ما هو ضروري، ويتجه نحو الأمام، قادرا على العمل بمفرده، وكذا الاعتماد على الآخرين إن دعت الضرورة إلى ذلك.
3) سريع التعلم: التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها والتجارية.
4) يملك فكرة اتخاذ القرار: يفضل التصرف سريعا وبشكل تقريبي عوض، التصرف ببطء وبدقة في عدد من الوضعيات التسييرية.
5) قيادة الأتباع: يشرف بفعالية على الأتباع، ويفسح لهم فرص عديدة للبرهنة على قدراتهم، ويظهر عدالة إزاءهم.
6) ينشئ الجو المناسب للتطور: يعدد من التحديات، حتى يهيأ الجو المحفز على تطوير أتباعه.
7) الوقوف في وجه التابعين الذين يثيرون المشاكل: التصرف بحزم وإنصاف، عندما يعالج مسألة الأتباع الذين يكونون مصدرا للمشاكل.
8) متجه نحو العمل مع الجماعة: يُتم عمله بالحرص على عمل الآخرين.

(1): L. LEVY-LEBOYER, la Gestion des compétences, 2éme edition, ed. d'organisation, 1997, P 42.

9) يوظف مساعدين مهرة: يحسن اختيار الأشخاص المهرة ويضمهم إلى فرقته.
10) يبني علاقات جيدة مع الآخرين: يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع معاونيه وفرقه الخارجية، يمكنه التفاوض ومعالجة مشاكل العمل، يتفهم الآخرين؛ حيث له القدرة للحصول على معاونتهم ضمن علاقات غير رسمية.
11) إنساني وحساس: يبرهن على الاهتمام بالآخرين، حساس إزاء احتياجاتهم.
12) يواجه ببرودة دم، حازم، يعتمد الآراء المبنية على وقائع، لا يوبخ الآخرين بسبب أخطائهم –على ألا تكون هذه الأخطاء فادحة–؛ له القدرة على الخروج من وضعيات صعبة.
13) يوفق بين عمله وحياته الشخصية: يوفق بين أولويات العمل وتلك المتعلقة بحياته الشخصية؛ حتى لا يفرط في أي منها.
14) يعرف نفسه: له نظرة دقيقة لنقاط قوته وضعفه، حيث أنه مستعد لتحسين هذه الأخيرة.
15) يجعل الأشخاص في وضعية مريحة: يعامل الأشخاص معاملة حسنة.
16) يتصرف بمرونة: يمكنه تبني سلوكات متناقضة، فيكون حازم ومرن في آن واحد، يقود ويترك الآخرين يقودون.

المصدر: LEBOYER, la Gestion des compétences, 2éme edition, ed. d'organisation, 1997, P 48 – 49

باستطاعة المؤسسة أن تحوز على الكفاءات الفردية، بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها، حيث ينتظر منهم مرد ودية أكبر.

3–2– الكفاءات الجماعية: هي تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة، حيث تسمح هذه الكفاءات الجماعية « بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطويرها وتراكمها »[(1)].

وتسمى هذه الكفاءات كذلك بالمحورية؛ لأن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها أو انسحابها.
وحتى تكون الكفاءات محورية، يجب أن تتوفر فيها الخصائص الآتية[(2)]:

– تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق : لأنها تعمل على تقديم ابتكارات جديدة إنطلاقًا من الإبداع الفردي الذي يعمل على تحسين وتطوير المنتجات قصد منافسة الآخرين والوصول إلى العملاء وإرضائهم قبل المنافسين وبالتالي زيادة الحصة السوقية.

– تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظة من قبل الزبون : عن التحسينات المستمرة والصغيرة على المنتجات للوصول إلى المنتج النهائي ذو جودة عالية ترضي العملاء.

– يصعب تقليدها من قبل المنافسين: وضع حواجز وعوائق تمنع قيام المؤسسات المنافسة بالمحاكاة والتقليد وذلك بإدخال التحسينات في كل مرة.

فالمؤسسة مطالبة بتجديد والرّفع من مخزون كفاءاتها المحورية. ومن ثمة تطوير هذه الأخيرة، وذلك

(1): J.L ARREGLE, «Analyse ressource Based et identification des actifs stratégiques», in, revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1996, P 26.
(2): L. LEVY-LEBOYER, المرجع نفسه , P50

من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها المؤسسة، وبالتالي تطوير هذه الأخيرة على المدى البعيد. ويمكن تصنيف هذه القدرات إلى أربعة أصناف وهي[1]:

– التعلم الذي يسمح بتشكيل الكفاءات المحورية بالاعتماد على تجارب المؤسسة؛

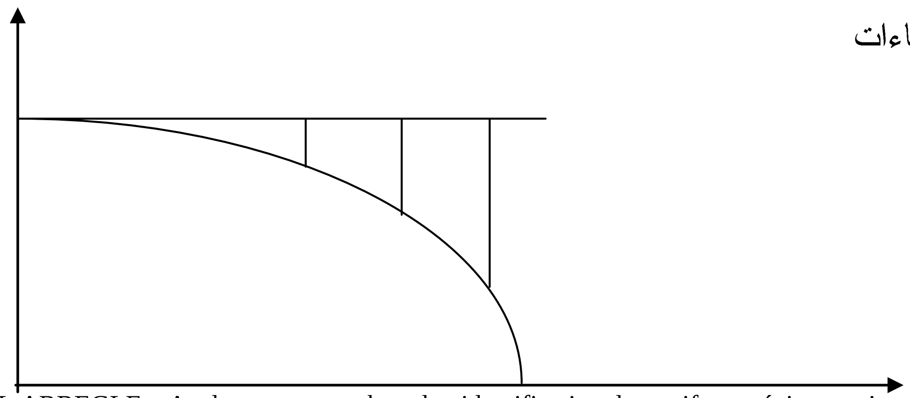
– الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية، من أجل إنشاء كفاءات جديدة من خلال توليفات أو استعمال الكفاءات بشكل ذكي؛

– اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات، وكيفية تطور هذه العلاقات مع الزمن؛

– الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمؤسسة، والحيلولة دون تدهورها.

يحدث أن تتهاون المؤسسة في الاستثمار في الموارد [ف] والكفاءات[ق] لاكتفائها بنتائج إيجابية في المدى القصير. وإذا استمرت الحال، فإن مواردها وكفاءاتها ستتعرض للتقادم. ومن ثمة يتراجع موقع المؤسسة التنافسي لصالح المنافسين. ويمكن توضيح تقادم الموارد والكفاءات من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (II-13): تقادم الموارد والكفاءات.



المصدر: J.L ARREGLE, «Analyse ressource based et identification des actifs stratégiques», in, revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1996, P 30

يوضح هذا الشكل تقادم الموارد والكفاءات مع مرور الزمن؛ وذلك من خلال تآكلها شيئا فشيئا. وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين الكيفية التي تتآكل بها الموارد، والكيفية التي تتآكل بها الكفاءات،حيث تتآكل الموارد عند استعمالها، أما الكفاءات فتتآكل عند عدم استعمالها؛ لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يُسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل وتحول دون إنتاج أخرى.

قصد الحيازة على ميزة تنافسية أكثر قوة؛ تعمد المؤسسة إلى إضفاء نوع من الضبابية على الكفاءات والموارد، التي أدت إلى هذه الميزة. وتسمى هذه الضبابية بالسبب المبهم (L'ambiguïté causal) « الذي يعني وجود غموض، أو عدم وضوح العلاقة بين السبب والنتيجة، مما يصعب على الم نافس تقليد هذه الكفاءات والموارد ». ومن ثمة صعوبة تقليد الميزة التنافسية.

و هناك ثلاثة أبعاد تسمح بتقويم السبب المبهم للكفاءات والموارد وهي[1]:

– أنها ضمنية؛ أي لا يوجد ترميز أو قاعدة تمكِّن من التدليل عليها؛

(1): IBID, P 27.
(2): IBID, P 31.

(ف): تشمل الموارد الملموسة وغير الملموسة.

(ق): تشتمل على الكفاءات الفردية والجماعية.

– تعقيدها مرهون بعدد العناصر، وعدد التفاعلات الموجودة بين هذه العناصر المشاركة في تشغيل أو إنشاء الكفاءات والموارد؛

– خصوصيتها.

ويعد البعد الأخير مهم بالنسبة للكفاءات، حيث تم اقتراح قاعدة لتصنيف الكفاءات، والهدف منها هو الحكم على هذه الأخيرة، من حيث قدرتها على إنشاء ميزة أو مزايا تنافسية من درجة مرتفعة. حيث يتم توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-2): قاعدة تصنيف الكفاءات.سهلة التحويل

المهارات..	صعبة التحويل
واضحة..	ضمنية
يمكن التعبير عنها.............................	لا يمكن التعبير عنها
يمكن تعليمها....................................	لا يمكن تعليمها
يمكن ملاحظتها أثناء العمل.....................	لا يمكن ملاحظتها أثناء العمل
بسيطة..	مركبة
عنصر مستقل....................................	عنصر من نظام
سهلة التحويل....................................	صعبة التحويل

المصدر: بتصرف من J.L ARREGLE, p. 31

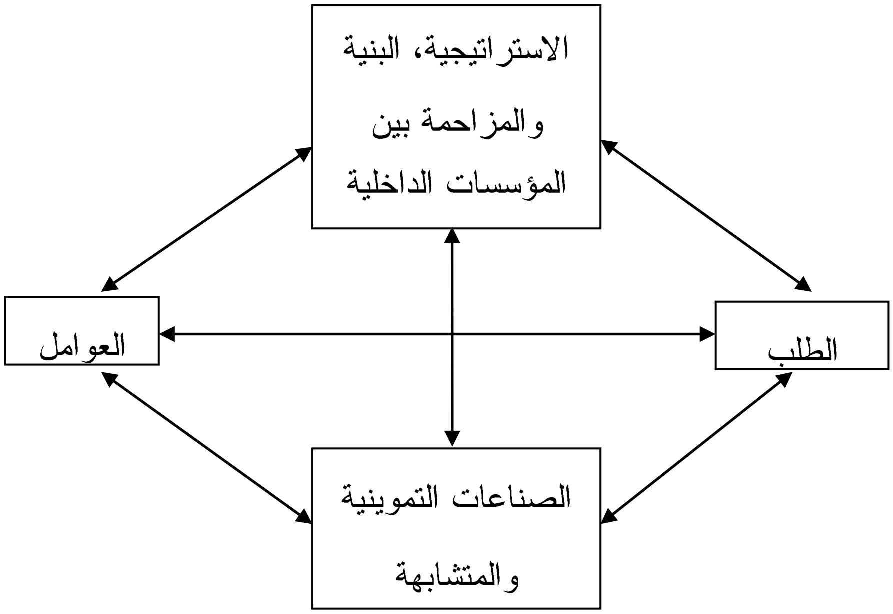
تسمح الأبعاد المذكورة في الجدول رقم (II-2) بتقويم درجة الحماية مقارنة بمحاولات التقليد، وهكذا فإن الكفاءات، التي توفر الشروط على يسار الجدول تكون أكثر غموضا وأصعب تقليدا؛ لأنها تشكل ما يسمى بالضبابية على الميزة التنافسية، والتي تحول دون فهم المنافس للمصدر الرئيس لهذه الميزة.

يتطلب مدخل الموارد من المؤسسة القدرة على إحداث توليفات ذكية بين مواردها الملموسة وغير الملموسة والكفاءات، مما يتيح الحيازة على أنماط عديدة من المزايا التنافسية التي تمثل ورقة رابحة إزاء المنافسة.

المطلب الثالث: الإطار الوطني منشئ لمزايا تنافسية وطنية:

يتيح الإطار الوطني الجيد للمؤسسات القدرة على حيازة ميزة أو مزايا تنافسية. لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض مؤسسات الدول الأخرى . و يمكن تمثيل الإطار الوطني من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (II-14): عناصر الإطار الوطني:



المصدر: M. PORTER, l'Avantage concurrentiel des nations, 1993, P 80

1- العوامــل: تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة، كاليد العاملة، الأرض، الموارد الطبيعية، رؤوس الأموال والبنية التحتية. فالتزود بهذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية، كما يدل عليه النمو السريع للصناعات التركيبية في البلدان ذات اليد العاملة الرخيصة.

1-1- التزود بالعوامل[1]: يتم تجميع العوامل ضمن خمسة أصناف كبرى، وهي:

أ)- الموارد البشرية: وتتضمن التعداد، المؤهلات وشروط العمل الموافقة للمعايير المعمول بها (...). وتغطي الموارد البشرية نطاقا واسعا من المستخدمين، ابتداءا بالمهندس ومرورا بالمبرمج، ...الخ.

ب)- الموارد الفيزيائية: تتمثل في وفرة و جودة وتكلفة الأرض، الماء، الطاقة، مناطق الصيد، ...الخ. ويمكن إضافة الظروف المناخية، وكذا الموقع الجغرافي للبلد ومساحته. ويلعب الموقع الجغرافي دورا في تكاليف النقل، وفي تسهيل عمليات التبادل الثقافية والتجارية مع الخارج.

ج)- الموارد المعرفية: تتعلق بالمعرفة العلمية والتقنية، والمعارف الخاصة بالسوق التي يتملكها البلد، وتكمن هذه المعارف في الجامعات، مراكز البحث العمومية والخاصة، الهيئات الرسمية للإحصاء، دراسات الأسواق، قواعد المعطيات، الجمعيات التجارية، ...الخ. فكل واحدة من هذه المعارف تتضمن عددا من التخصصات.

د)- الموارد المالية: حجم وتكلفة رؤوس الأموال المتاحة من أجل تمويل المؤسسات. وتأخذ الموارد المالية أشكالا عدة منها: قروض مضمونة، قروض دون ضمان، الأسهم ورأس المال - خطر. فلكل واحدة من هذه الأشكال آلياتها وشروطها الخاصة. ويرتبط الحجم الكلي للموارد المالية، وكذا أشكاله بمعدل الإدخار وهيكل السوق المالية، والتي تختلف من بلد لآخر.

(1): IBID, P 82-84.

هـــ)- البنية التحتية: وتتمثل في نوع وجودة وتكلفة استعمال البنية التحتية الموجودة ضمن اللعبة التنافسية. وتشتمل البنية التحتية على: أنظمة النقل والاتصالات، الشبكة البريدية، نظام التخليص وتحويل الأموال، النظام الصحي، حضيرة السكن، الهيئات الثقافية وكل العناصر التي تحدد جودة الحياة وجاذبية البلد كمكان للعيش والعمل.

1-2- ترتيب العوامل: يتم ترتيب العوامل وفق معيارين وهما:

أ)- درجة البساطة والتعقيد(1): قلّما نجد كل عوامل الإنتاج متاحة في الطبيعة، فالدول مطالبة بالحصول عليها على مدى الفترات وبقوة الاستثمارات. وتهدف التفرقة بين العوامل البسيطة والمركبة إلى إلمام شامل بهذا التنوع. فالعوامل البسيطة تعود للبلد بطريقة طبيعية أو يمكن الحصول عليها من خلال استثمارات خاصة أو جماعية ضعيفة -نسبيا-، فهذه العوامل لا تلبث أن تفقد أهميتها - نسبيا -، حيث تصبح متاحة في السوق الدولية. فالعامل(ص) غير المؤهل، مهما تكن جنسيته فهو معرض إلى الضغوطات الأجرية؛ لأن موقفه التفاوضي مع رب العمل يكون ضعيفا.

أما بالنسبة للعوامل المركّبة، فهي تعدّ قاعدة للميزة التنافسية، فلا يمكن الحيازة على ميزة من طراز رفيع -تمييز المنتجات، احتكار التكنولوجيا- إلا بها. وتعتبر هذه العوامل أكثر ندرة؛ لأنها تتطلب جهودا استثمارية معتبرة خلال الزمن في التجهيزات والتكوين.

فحتى الهيئات المطالبة بإنتاج وتكوين العوامل المركبة تحتاج إلى موارد بشرية كُفأة وتكنولوجيات متقدمة، وبالتالي فإن العوامل المركبة مرتبطة عضويا بتصميم وتطوير المنتجات وطرائق الإنتاج في المؤسسة، إلى جانب قدرتها على الإبداع. فمثلا، يدين الد انمارك بنجاحه في قطاع الإنزيمات إلى معرفة كيفية عمل متقدمة جدا في مجال التخمر، وبنفس الطريقة فإن نجاح هذا البلد في صناعة التأثيث؛ يرجع إلى العدد الهائل من المصممين الذين تخرجوا من الجامعة.

ويمكننا القول أن البلدان مطالبة بتوفير العوامل البسيطة كما ونوعا؛ حتى يمكن فيما بعد استغلالها وتحويلها إلى عوامل مركبة من قبل المؤسسات، والتي لها مزايا تنافسية عالية.

ب)- درجة التخصص: يتم هنا التفرقة بين العوامل، من حيث خصائص الاستعمال. فنجد العوامل غير المتخصصة كشبكة الطرقات، السوق المالية، ...الخ، حيث أن هذه العوامل تُستغل من قِبل كل الصناعات. أما العوامل المتخصصة، فتشمل الأفراد ذوي كفاءات خاصة، بنى تحتية خاصة، معارف في ميادين دقيقة، وكل العوامل الأخرى التي تخص عددا محدودا من الصناعات. فمثلا، معهد مختص في البصريات، ميناء مختص في عبور أحجام كبيرة من المنتجات الكيماوية، مدرسة تصميم السيارات للصناعة.

تعد العوامل المتخصصة أوراق رابحة؛ حيث تتيح الحيازة على مزايا تنافسية أكثر تحديدا واستمرارا من تلك التي تولّدها العوامل غير المتخصصة، باعتبار أن هذه الأخيرة متاحة في معظم البلدان، حيث يكون من السهل تقليد المزايا التي اعتمدت على هذه العوامل، فأنشطة التركيب التي تحتاج إلى مستخدَمين غير مؤهلين (أو نصف مؤهلين) يمكن القيام بها خارج البلد الأصلي للمؤسسة.

(1): IBID, P 85-88.

(ص): قوة بشرية.

وتتطلب العوامل المتخصصة استثمارات خاصة وعمومية أكثر جودة، فهي ضرورية للمؤسسات وبخاصة على مستوى الأنشطة المعقدة، حيث يشترط فيها الإبداع؛ حتى يتم ضمان أشكالا رفيعة من المزايا التنافسية(1).

يجب أن يكون هناك نوع من التوازن فيما يتعلق بالعوامل، فمن الضروري الاعتماد على العوامل البسيطة وغير المتخصصة في بعض الأنشطة التي لا تكون حرجة بالنسبة للمؤسسة. من جهة، وكذلك الاعتماد على العوامل المركبة والمتخصصة في الأنشطة التي تكون محددة لمستقبل المؤسسة التنافسي من جهة أخرى.

1-3- إنشاء العوامل(2): لا يكفي الاستثمار لتحويل الموارد إلى ميزة تنافسية، بل إعادة الاستثمار دون توقف؛ قصد تحسين جودة الموارد، وهذا يعني الحرص على إتاحتها من جهة، وحمايتها من التقادم من جهة أخرى. وتتطلب العوامل المركبة والمتخصصة سياسات استثمار على نطاق واسع ومدعمة، فنجاح البلد في قطاع معين يكون بشكل خاص عند استعداده لإنشاء العوامل الضرورية والعمل على تحسينها باستمرار.

وحتى ينجح أي بلد في الحيازة على ميزة من العوامل في عدد من الصناعات، فإن القطاع الخاص مطالب بلعب دوره فيما يتعلق بإنشاء العوامل؛ لأن المؤسسات هي التي تعرف حق المعرفة العوامل المركبة والمتخصصة، التي تحتاج إليها في مواجهة المنافسة. وبالمقابل توجه السلطات العمومية استثماراتها نحو العوامل البسيطة وليس المتخصصة، فالبحوث الأساسية رغم أنها أساس لإبداعات قابلة للتسويق لا تترجم إلى أية ميزة تنافسية، ما لم يتم استغلالها وتطويرها من قِبل الصناعة. وما دامت السلطات العمومية لا ترتبط ارتباطا وثيقا بالصناعة، فإن كل محاولاتها لإنشاء عوامل مركبة ومتخصصة تبوء بالفشل بسبب بطء القطاع العام وعدم قدرته على تمييز مجالات العمل الجديدة والاحتياجات الدقيقة لقطاع ما. فالصناعات الوطنية التي نجحت على المستوى الدولي هي تلك التي حققت مؤسساتها، جمعياتها المهنية، وكذا الأفراد استثمارات معتبرة في إنشاء العوامل، وحيث الاستثمارات العمومية والخاصة تم توزيعها بشكل محكم.

وتسود بعض الخصائص الوطنية على الآليات المولدة للعوامل في عدد من القطاعات. فمثلا باليابان، يتم تمويل إنشاء العوامل من قبل المؤسسات الخاصة، أما في السويد فدور السلطات العمومية هو المسيطر. وأما بإيطاليا، فإنشاء العوامل ظاهرة غير رسمية في جانب كبير منها، حيث يتم من خلال نقل المعرفة ضمن العائلة الممتدة.

1-4- العراقيل على مستوى العوامل(3): إن وفرة العوامل والوضعيات المربحة يجعلان المؤسسات تكتفي بما حققته، وتعترض عمليات التغيير. فالمزايا الناجمة عن هذه الوضعيات عادة ما تكون ظرفية وعابرة. وعلى خلاف ذلك، فإن ندرة العوامل والوضعيات المقلقة تدفع المؤسسة إلى البحث عن حلول إبداعية يتم بوساطتها تحويل الندرة إلى وفرة، وإجراء التغييرات الملائمة في الوقت المناسب.

وحتى يكون الإبداع قادرا على إيجاد مزايا من درجة رفيعة، وجب أن يختص ببعض العوامل المحددة للمزايا

(1): IBID, P 87-88.
(2): IBID, P 89-90
(3): IBID, P 90-95.

التنافسية، فغياب الصعوبات قلّما يؤدي إلى التطور، أما الصعوبات الكبيرة والمتلاحقة قد تؤدي إلى انهيار المؤسسة، فدرجة ضغط متوسطة والناجمة عن التوازن بين المزايا في بعض المجالات والعراقيل في البعض الآخر، يضمن وضعية ملائمة لتطور الإبداع.

2- الطلب(1): الطلب هو العنصر الثاني المشكل للإطار الوطني، حيث سيتم التطرق إليه على ثلاثة مستويات: تركيبة الطلب الداخلي، حجم ونوع النمو، الآليات التي يتم بوساطتها انتقال الميولات المحلية إلى الأسواق الخارجية.

2-1- تركيبة الطلب الداخلي: تحدد تركيبة الطلب الداخلي الطريقة التي بوساطتها تُفهم، تترجم وتُلبي المؤسسات حاجات المستهلكين. ومن خصائص الطلب الداخلي:

أ)- تجزئة الطلب: يتم هنا التعرف على أجزاء السوق المشكلة للطلب الداخلي، من حيث حجمها (شاملة أو ضيقة)، وكيف يمكن لهذه الأخيرة أن تؤثر على الميزة التنافسية، كوجود اقتصاديات حجم أو تجربة معتبرة.

ب)- درجة إلحاح الزبائن: كلما كانت درجة إلحاح الزبائن مرتفعة، كلما دفع ذلك المؤسسات إلى الإبداع والتحسين المستمرين، وتفيد كذلك في معرفة الاحتياجات المحتملة للزبائن.

ج)- التنبؤ باحتياجات الزبائن: بمجرد أن يعبر الزبائن عن بعض الاحتياجات قبل الزبائن الأجانب، فهذا بحد ذاته مصدرا للميزة بالنسبة للمؤسسات المحلية. ويعد هذا التنبؤ مهم، ليس بالنسبة لتطوير المنتجات الجديدة فحسب، بل يتعداه إلى الدفع نحو التحسين المتواصل للمنتجات الموجودة، وكذا القدرة على التواجد في أجزاء سوق ناشئة.

2-2- حجم الطلب وطريقة نموه:

أ)- حجم الطلب الداخلي: يؤدي اتساع السوق المحلية بالصناعات التي توفر إمكانيات لاقتصاديات الحجم وعامل التجربة، إلى الاستثمار الكبير في وسائل الإنتاج، التطوير التكنولوجي وفي وفورات في الإنتاجية. فيتيح لها ذلك بيع منتجاتها في عدد أكبر من الأسواق المحلية، وقد يتعداه إلى تلبية الطلب الخارجي.

ب)- تعدد الزبائن: يجد الإبداع بيئة مساعدة أكثر عند وجود أكثر من زبونين لسلعة أو خدمة معينة. حيث يسمح ذلك بإثراء الآراء المتعلقة بالجودة المطلوب توفرها في المنتج،
باعتبار أن الزبائن(ت) هم كذلك تحت ضغط تنافسي، فيقدمون بذلك معلومات عن السوق، ومن ثمة تنشيط الإبداع. وعلى العكس من ذلك فإن السوق التي تقتصر على زبون أو اثنين مهيمنين تولّد جمودا على مستوى الإبداع.

ج)- معدل نمو الطلب: يرتبط معدل الاستثمار في الصناعة، أكثر بسرعة نمو السوق الداخلية من حجم هذه الأخيرة. وتحث هذه السرعة المؤسسات الداخلية على اعتماد التكنولوجيات الجديدة مبكرا. وعلى العكس من ذلك فإن بط ء وتيرة نمو الطلب يجعل المؤسسات تتجه إلى تطوير نفسها بالتدريج، وبشكل بطيء، فتبتعد أكثر عن استعمال التكنولوجيات الجديدة. ويكون لسرعة نمو الطلب أهمية، بخاصة في فترات التحول

(1): IBID, P 95-110.

(ت): زبائن في شكل مؤسسات.

التكنولوجي، حيث تكون المؤسسات بحاجة إلى اقتناعها بضرورة الاستثمار في المنتجات والتجهيزات الجديدة.

د)- طلب داخلي مبكر: يساهم الطلب الداخلي المبكر في توفير أسبقية واسعة للمؤسسات المحلية على منافسيها للبلدان الأخرى، فتتحصل بذلك على موقع متفوق بالاعتماد على جهاز إنتاجي أكبر حجما وتجربة متراكمة.

ه)- التشبع المبكر للطلب الداخلي: يؤدي التشبع المبكر إلى نمو المؤسسات على حساب بعضها البعض، حيث تشتد المنافسة الداخلية وتُرغم المؤسسات الضعيفة على الخروج من السوق. وينجم عن هذا التشبع أيضا مجموعة من المنافسين أقل عددا وأكثر إبداعا، ويحث الصناعة الوطنية على بذل الجهود لاختراق الأسواق الأجنبية؛ قصد الحفاظ على النمو من خلال استغلال أكبر للجهاز الإنتاجي.

2-3- تدويل الطلب الداخلي:

أ)- تنقل وتدويل الزبون المحلي: بالنسبة لمنتج أو خدمة، فبمجرد أن تتوفر في الزبائن المحليين خاصية التنقل الجغرافي، قد يؤدي ذلك إلى احتمال بروز ميزة تنافسية للصناعة الوطنية؛ لأن الزبون المحلي تحول إلى زبون أجنبي من خلال تنقلاته المتكررة خارج بلد إقامته، أو إقامته بشكل نهائي في البلد الأجنبي. ويمثل الزبائن المنتقلون في كل سوق خارجية قاعدة لزبائن أوفياء للصناعة الوطنية.

ب)- التأثير على الاحتياجات بالخارج: يتعلق الأمر بالطريقة التي يمكن أن تساهم بها خصائص الطلب المحلي في تقوية الصادرات، وذلك من خلال ترسيخ الاحتياجات والأذواق المحلية في ذهن الزبون الأجنبي. ويمكن أن يتم ذلك بالاستناد مثلا إلى الدعاية الثقافية، التحالفات السياسية والروابط التاريخية.

3- الصناعات التموينية والمتشابهة[1]: تمثل الصناعات التموينية والمتشابهة العنصر الثالث للإطار الوطني، حيث يلعب كل منها دورًا في إنشاء مزايا تنافسية على المستوى الوطني.

3-1- الميزة التنافسية للصناعات التموينية: يتيح وجود صناعات تموينية مُنافِسة على المستوى العالمي، الحيازة على مزايا تنافسية للصناعات المنتجة للمنتجات، حيث يكون بمقدور هذه الأخيرة الحصول على المدخلات التي تقدم أحسن علاقة بين الثنائية جودة – سعر بطريقة فعالة، سريعة ومبكرا.

فمثلا، تعزى السيطرة الإيطالية في صناعة الحلي (الذهب والفضة) في جزء كبير منها إلى وجود مؤسسات إيطالية رائدة في صناعة التجهيزات الموجهة لصناعة الحلي.

وتكمن الأهمية في وجود موردين محليين أقوياء، في تدعيم عملية الإبداع والعصرنة، حيث تنشأ الميزة التنافسية بالتنسيق الوطيد بين الصناعة المعنية ومورديها، حيث يلعب هؤلاء دور شعاع ناقل للمعلومات والأفكار الجديدة والإبداعات لكل زبائنهم. وأما فيما يتعلق بالصناعة المعنية فإنها تلعب دورا في

(1): فقرة مأخوذة من شبكة الإنترنت على الموقع: w w w. Clubnada. Jeeran. Com. ، الموضوع: اقتصادي، النطاق الجغرافي: الوطن العربي، تاريخ الإصدار: 2005، نوع المحتوى: ندوة حول التنافسية العربية، الناشر: المعهد العربي للتخطيط – الكويت –.

توجيه قوة البحث الخاصة بمورّديها، واقتراح مؤسساتها كحقل للتجارب؛ قصد البحث عن الحلول للمشاكل المشتركة بأكثر فعالية وسرعة. ويؤدي هذا التآزر بين الجانبين إلى تسريع الوثيرة العامة للإبداع في كل الصناعة الوطنية. ويضاف إلى المزايا المذكورة، القرب الجغرافي للموردين والذي يسهل عملية الاتصال.

ليس من الضروري أن يمتلك البلد ميزة وطنية في كل الصناعات التموينية للحيازة على ميزة تنافسية في صناعة معينة، فبإمكان الصناعة الوطنية أن تتحصل على مدخلاتها من الخارج، شريطة ألا تكون لهذه المدخلات أثرا محددا على الإبداع أو على الأداء المحقق على مستوى المنتجات وطرائق الإنتاج، والأمر ذاته بالنسبة للتكنولوجيات التي لها سوى مجال تطبيق محدود (...).

3-2- الميزة التنافسية للصناعات المتشابهة: يؤدي وجود الصناعات المتشابهة – عادة – في بلد ما إلى ظهور صناعات تنافسية جديدة. ونسمي الصناعات المتشابهة تلك التي يمكن أن تشترك أو تنسق الأنشطة فيما بينها، وكذا تلك التي تصنع منتجات مكمِّلة (كالحواسب والبرمجيات). ويمكن أن تتدخل وحدة الأنشطة من خلال مراحل عدة منها:

- تطوير التكنولوجيا؛
- الإنتاج؛
- التوزيع؛
- التسويق أو خدمات ما بعد البيع.

وتتقاسم المؤسسات الداخلية التي تنتمي إلى الصناعات المتشابهة – عادة – منشآتها، حيث تؤسس لتحالف حقيقي فيما بينها. ففي سويسرا مثلا، وباستعمال شبكة التوزيع الدولية الخاصة بالشكولاطة استطاعت مؤسسة ريكولا تسريع توسعها الدولي.

ويؤدي النجاح الدولي لصناعة ما إلى توليد الطلب على المنتجات والخدمات المكمِّلة، فمبيعات الحواسب الأمريكية بالخارج مثلا، أدت إلى الطلب على الملحقات، البرمجيات وبنوك المعلومات. وتُعطي المنتجات والخدمات المكمِّلة المعروضة من قِبل المؤسسات القادمة من نفس البلد انطباعا حسنا فيما يخص العلاقة (جودة / سعر)، وتساهم المؤسسات في هذا الانطباع، حيث تنصح الزبائن الأجانب بمنتجات وخدمات مواطنتها؛ لأنها اعتادت على التعامل معها وتعرف أنها لن تسيء إلى سمعة منتجاتها.

إن احتمال النجاح الوطني في الصناعة يرتفع، بخاصة مع عدد الصناعات المتشابهة المتمتعة بميزة تنافسية، فالمزايا الأكثر تحديدا بهذا الصدد، هي تلك التي تستفيد من الإبداع، وتلك التي تسمح بتقاسم بعض الأنشطة المحورية.

4- الاستراتيجية، البنية والمزاحمة بين المؤسسات الداخلية(1): يتعلق الأمر بالإطار الذي يتم ضمنه إنشاء، تنظيم وتسيير المؤسسات، وكذا بطبيعة المنافسة الداخلية.

4-1- استراتيجية وبنية المؤسسات الداخلية: يؤثر الإطار الوطني على الطريقة التي تسير بها المؤسسات. ففي إيطاليا مثلا، عددا كبيرا من المؤسسات لها مكانتها على مستوى المنافسة الدولية، هي

(1): IBID, P 119-136.

مؤسسات من الحجم الصغير أو المتوسط، والممولة من قِبل الرأس المال الخاص وتُدار كعائلات ممتدة.

أما في ألمانيا، تتمتع المؤسسات بتنظيم محكم، حيث يتم تجسيد التطبيقات التسييرية، ويبرهن مسيروها على امتلاكهم معارف تقنية معتبرة.

وتظهر الميزة التنافسية الوطنية في الصناعات، حيث التطبيقات التسييرية والتنظيمية الناجمة عن الإطار الوطني، تلتقي مع مصادر الميزة التنافسية الخاصة بالصناعة المعنية. فمثلا، تعد المؤسسات الإيطالية رائدا عالميا في عدد من الصناعات (التأثيث، الأحذية، أجهزة التكييف)، حيث اقتصاديات الحجم أقل أهمية (...)، فهي تعمد إلى استخدام إستراتيجيات التخصص وتتفادى المنتجات النمطية، وتعمل على تلبية طلب دقيق جدا (Niches)معتمدة في ذلك على أسلوبها الخاص. وتُطور هذه المؤسسات منتجات جديدة بشكل سريع، وتتأقلم مع تغيرات السوق بمرونة كبيرة؛ ويعزى ذلك إلى ملـكيتها لفرد واحد يشرف على تسييرها، [فلا وجود للصراع بين المالك والمسير، وكذلك إلى بساطة الهيكل التنظيمي الذي يسهل انتقال المعلومات بسرعة كبيرة].

وأما الألمان فهم يفضلون التطوير المنهجي للمنتجات وطرائق الإنتاج؛ و يرجع ذلك إلى تكوينهم التقني المحض الذي أدى إلى نجاحات كبيرة فيما يخص بالصناعات ذات التقنية العالية (البصريات، الكيمياء، التجهيزات المعقدة).

ويمكن ملاحظة اختلافات بين البلدان على مستوى المفاهيم والتطبيقات التسييرية إزاء: التكوين، التجربة، البنية والتنظيم، أهمية المبادرة الفردية، طبيعة أدوات اتخاذ القرار، طبيعة العلاقات مع الزبائن، القدرة على التنسيق بين الوظائف، الموقف تجاه الأنشطة الدولية، العلاقات بين المستخدمين والمسيرين. وتعد هذه الأخيرة مهمة؛ لكونها تؤثر على قدرة الإبداع والتقدم في المؤسسات .

ويضاف إلى كل ما سبق العناصر المشكلة للثقافة الوطنية من أهمها: الموقف تجاه السلطة، عادات الاتصال بين الأفراد، موقف المستخدمين إزاء التنظيم والعكس، الممارسات المهنية. فكل هذه العناصر هي نِتاج المنظومة التربوية، التاريخ الاجتماعي والديني، بنية العوائل، إلى جانب عدد كبير من العوامل التي يصعب استيعابها والتي تخص كل بلد. فمثلا، الحجم الصغير والملكية العائلية للمؤسسات الإيطالية، تعكس الخصائص الوطنية، فالأفراد ينفرون من كل سلطة لا يكون مصدرها العائلة الصغيرة أو الممتدة. فإيطاليا بلد، حيث الروابط العائلية قوية جدا، فالأفراد يفضلون البقاء في مسقط رأسهم، فعوض أن يوسّعوا مؤسساتهم يفضلون إنشاء مؤسسات جديدة بأسماء أبنائهم.

وترتبط الاستراتيجية والبنية والمزاحمة بين المؤسسات بالعناصر الآتية :

– أهداف المؤسسة: تتعلق أساسا ببنية الملكية، حوافز المساهمين والدائنين، أسلوب الإدارة وتحفيز الإطارات العليا.

– أهداف الأفراد: يتعلق الأمر بمحفزات الأفراد – مسيرين أو آخرين – التي تلعب دورا محددا في نجاح أو فشل المؤسسات؛ حيث يجب التأكد من أن المسيرين والمستخدمين لديهم الدوافع، لتطوير كفاءاتهم وبدل الجهد الضروري للحيازة والمحافظة على الميزة التنافسية، وكذا مراجعة أنظمة الحوافز والمكافآت والترقيات.

– تأثير الشهرة والأولويات الوطنية: بمجرد أن تكون لصناعة معينة شهرة، أو تمثل أولوية وطنية يمكن انتظار بروز مزايا وطنية، باعتبار أن هذه الشهرة والأولوية تستقطب الكفاءات والمهارات والخبرات الوطنية في عدد كبير من الاختصاصات، والتي بمقدورها المساهمة في تقدم الصناعة المعنية.

– الالتزام الدائم: يتعلق الأمر بالتزام المساهمين، المسيرين والأفراد والنقابات، بالمحافظة على مصالح المؤسسة، وكذا التزام السلطات العمومية بمساندة ومؤازرة مؤسسات الصناعة ككل.

4–2– المزاحمة الداخلية: هناك ارتباط بين شدة المزاحمة الداخلية، وبين إنشاء واستمرارية الميزة التنافسية في الصناعة المعنية. ويُعتقد أن المزاحمة الداخلية تشكل خطرا؛ لأنها تؤدي إلى تكرار غير مجدٍ للمجهودات، وتحول دون حيازة المؤسسات على اقتصاديات الحجم. وعلى خلاف هذا الاعتقاد، تدفع المزاحمة الداخلية المؤسسات إلى التطور، الإبداع وتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والخدمات، وكذا ابتكار طرائق ومنتجات جديدة.

وتكون المزاحمة بين المؤسسات المنتمية إلى نفس البلد الأصلي مثمرة لعدة أسباب، من بينها الحث المتبادل على التطور جرّاء قرب المنافسين، حيث يبين نجاح مؤسسة ما للمؤسسات الأخرى إمكانيات التطور في الصناعة المعنية، و يجلب –عادة– منافسين جدد. كما تسمح شدة المزاحمة بتقديم مزايا تنافسية مريحة، وترغم المؤسسات على التصدير؛ قصد تأمين نموها. فعندما يكون بالمقدور تحقيق اقتصاديات الحجم، تعمد المؤسسات إلى التصدير لرفع الهوامش وتحسين الفعالية.

يؤدي التعود على المنافسة إلى ظهور أحسن المؤسسات الوطنية، حيث يتيح ذلك تكوين وسائل النجاح على المستوى الدولي، فالمؤسسة التي لا تستطيع تخطي المزاحمة الداخلية، نادرا ما تحصل على نتائج باهرة على المستوى الدولي. ومن ثمة فإن المزاحمة الداخلية لها دور في الانتقاء الطبيعي للمؤسسات القوية.

وتمكِّن المزاحمة الداخلية من إلغاء المزايا الناجمة عن التموضع الجغرافي، سهولة الدخول إلى السوق، موقع مفضل في السوق، القرب من الموردين أو توفر بعض العوامل. وبالتالي ترغم الصناعة الوطنية على البحث عن مزايا تنافسية أكثر ملائمة، وتهيئ مصادر مزايا أكثر استمرارية، حيث يمكن الدفاع عنها على المدى البعيد. فعلى المؤسسات التزود بالتكنولوجيات التي تناسبها، وتتيح لها تخطي اقتصاديات الحجم، وإنشاء شبكة تسويقية دولية خاصة بها وتجسيد المزايا الوطنية.

وتنشئ المنافسة الداخلية مزايا مفيدة للصناعة الوطنية برمتها، حيث تعتمد المؤسسات المتزاحمة وجهات نظر استراتيجية مختلفة، تؤدي إلى إنشاء تشكيلات من المنتجات والخدمات التي تغطي العديد من القطاعات، فيحفز ذلك كله الإبداع، وعندها تملك الصناعة الوطنية خيارا واسعا من المنتجات والتصورات التي تسمح بمجابهة توغل المؤسسات الأجنبية. ويكون من السهل الدفاع عن ميزة وطنية إذا كانت الصناعة الوطنية تملك قطاعات قادرة على أن تثير اهتمام المنافسين الأجانب، حيث يكونوا محملين بأفكار جديدة و جيدة، والتي يمكن تقليدها وتحسينها من قبل المؤسسات الداخلية، وهذا ما يدعم أكثر المستوى العام للإبداع في الصناعة الوطنية.

يضاف إلى العناصر المشكلة للإطار الوطني عامل المصادفة والمتمثل في[1]:

– الابتكارات: عن طريق تشجيع الإبداع الفردي لتدعيم جودة المنتجات.

– التحولات التكنولوجية الكبرى : العمل على التغير التكنولوجي المستمر في البيئة والعمل على مواكبة التطورات التكنولوجية مع التحديث المستمر بإتباع البحوث والتطوير.

– التحولات على مستوى أسعار التكلفة: عن طريق مراقبة التطورات الحاصلة على مستوى أسعار المنتجات والعمل على تخفيض أسعارها بما يرضي العملاء قبل المنافسين.

– تطور الأسواق المالية العالمية ومعدلات الصرف: المراقبة المستمرة للتطورات الحاصلة في البورصة وما ينتج من تذبذبات في أسعار العملات الأجنبية تجنبًا لهزة مالية قد تصيب البلد وما قد ينجم عنه من أزمة مالية ونقدية وبالتالي أزمة اقتصادية.

– الارتفاع المفاجئ لطلب جهوي أو عالمي: الدراسة المستمرة لطلبات المستهلكين على مختلف المناطق الجهوية كانت أو إقليمية أو محلية أو عالمية والعمل على التنبؤ بتغيرات أذواق وتصرفات المستهلكين.

– القرارات السياسية للحكومات: العمل على رصد التحولات السياسية للحكومات وما تفرضه من قيود يمكن أن تعيق عمل المؤسسات.

– الحروب: كذلك ظهور الأزمات الإقتصادية الحادة وما تنتج من أزمات إجتماعية من بطالة وآفات إجتماعية وبالتالي إلى حروب أهلية أو قد تكون حروب إقليمية.

أما بالنسبة للدولة فدورها يتمثل في مساعدة الإطار الوطني على التطور، فهي تسن القوانين وتضع التشريعات الموضحة للعبة التنافسية، وتسهر على إلزامية احترامها. وتعتمد سياسات تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أداء المؤسسات. فالدولة مطالبة بحماية حقوق المؤسسات من خلال مكافحة التصرفات غير القانونية، كتزوير علامات المنتجات وتشويه سمعة أصحابها الذين أنفقوا الموارد المالية ووظفوا كفاءاتهم للحيازة عليها. وكذا حماية الملكية الصناعية من خلال اعتماد نظام وطني محكم للإبداع؛ قصد تشجيع المخترعين وحث عملية توليد الأفكار الجديدة، والعمل على توفير البنية التحتية بالاعتماد على استثمارات محكمة تستفيد منها الصناعات ككل.

أما فيما يتعلق بالأفراد فهي مطالبة برفع مستواهم المعيشي، وتوفير الظروف الضرورية لهم من صحة وتعليم ووسائل نقل. والسماح لهم بالمبادرة وتشجيعهم عليها؛ حتى يتسنى لهم المشاركة بفعالية في الحركة الاقتصادية للبلد.

كما يجب ألا تطالب المؤسسات بالحماية والتدخلات المفرطة للدولة، فلكل طرف مهامه التي هو ملزم بأدائها.

تشكل عناصر الإطار الوطني نظاما، حيث تتفاعل هذه العناصر مع بعضها. ومن نتائج هذا التفاعل:

إطـــار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، أو إطار وطني مثبط وغير قادر حتى على إنشاء مزايا تنافسية من درجة دنيا. ومن ثمة كلما كانت التفاعلات بين عناصر الإطار محكمة ومنظمة كلما زاد احتمال أن يكون الإطار الوطني منشئ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

(1): IBID, P 137-138.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية:إدارتها، أسباب تطويرها، وشروط فعاليتها:

لا تكفي المؤسسة بالحيازة على الميزة التنافسية، باعتبار أن هذه الأخيرة لا يمكن أن يحتفظ بها بصفة نهائية، ومن ثم تقوم المؤسسات بتنمية ميزات تنافسية جديدة من خلال اكتشافها لسبل جديدة وأفضل للمنافسة والعمل على التأمين المستمر لأسبقية المؤسسة على المنافسين، ويستدعي ذلك بالضرورة الاستناد على الإبداع الذي مفاده الإتيان بأفكار جديدة.

في نفس الوقت نجد أن طبقة الصفوة من المديرين دائما ما يبحثون عن التحديات الجديدة لكي يخلقوا منها فرصا أو يستخدمونها كأداة ضغط للتجديد والابتكار وتشكيل المستقبل فكرًا وممارسة، وكما أن التوجه الأكثر حداثة الآن – مع بداية القرن الحالي – هو تحويل الميزة التنافسية إلى حق الملكية أي حق من حقوق ملكية المؤسسة. وبقياس الدخل فإن تحويل الميزة التنافسية لتصبح حقًا من حقوق الملكية ستشكل المدير النجم الذي يتوجه بالمستقبل فكرًا وممارسة.

إذن فما هي الأسباب التي تجعل المؤسسة تطور من ميزاتها ؟ وما هي الشروط التي يجب أن تتحقق في الميزة التنافسية حتى تستحق من المؤسسة تطويرها ؟

المطلب الأول: إدارة الميزة التنافسية:

إن التحول بالميزة التنافسية نحو هذا الاتجاه إنما يزيد في قوة تأثيره على الأداء الكلي للمؤسسة. لكن المشكلة التي يمكن أن تواجه المؤسسات في هذا الخصوص هي أن الابتكارات من الممكن تقليدها بسرعة، وهذا يعني أن الاندفاع نحو الابتكار المستمر قد تمثل ضرورة، والسؤال الذي قد يطرح نفسه هل تستطيع كل المؤسسات إدراك ذلك أي مواجهة مشكلة التقليد ؟ إذن فللمحافظة على دورة الرشد التنافسي، فإن المؤسسة تحتاج إلى إدارة عملية الميزة التنافسية، وفي هذا الشأن تجدر الإشارة إلى عدة أمور منها ما يلي[(1)]:

– الأمر الأول: أن الميزة التنافسية ليست ثابتة أو أنها شيء تمتلكه المؤسسة أو لا تمتلكه، وبمعنى أن المؤسسة تسعى دائما إلى اكتساب عدة مزايا تنافسية بدليل وجود حالة التقليد من قبل المؤسسات المنافسة، وبالتالي هذه الميزة الحالية لا تبقى في ملكية المؤسسة إذا لم تعمل على تحسينها وتطويرها وحمايتها مع تنمية مزايا تنافسية أخرى.

– الأمر الثاني: أن الميزة التنافسية ليست حكرًا على مؤسسة ما، بدليل وجود خاصية التقليد أو النقل الحرفي للإستراتيجية، حيث تعتمد مقدرة المؤسسة في مواصلة ميزتها التنافسية – عبر الزمن – على مدى سرعة المؤسسات المنافسة في تقليد استراتيجياتها.

– الأمر الثالث: أن تجنب الإزاحة والمزاحمة من السوق لا يكون إلا من خلال الميزة التنافسية المستدامة مهما تحملت الصناعة التي تنتمي لها المؤسسة من أعباء لا تتحملها المؤسسات التي تعمل في صناعات

(1): د. عبد السلام أبو قحف: كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 263.262.

أخرى أو حتى بنفس الصناعة في دول أخرى.

– الأمر الرابع: أن الرشد التنافسي عملية دائرية تحتاج إلى أو من الممكن إدارتها بشكل مستمر. ومن ثم يؤدي عدم إتمام عملية تحويل الموارد والكفاءات إلى تقييد قدرة المؤسسة على شراء الوسائل التي تعينها على تقليد المؤسسات الناجحة، ومن هنا يظهر بديل آخر للحصول على تلك الموارد والكفاءات وهو الاستثمار الداخلي فيها. فبعض الموارد والكفاءات الشائعة والمعروفة فد يسهل تقليدها من قبل المؤسسات الأخرى اعتمادا على الذات، أما الكفاءات المعتمدة على الروتينيات التنظيمية على درجة عالية من التعقيد، فإنه يصعب جدًا تنميتها ذاتيًا وهذا النوع الأخير من الكفاءات يعتمد أساسًا على ما يُطلق عليه "المعرفة الضمنية ".

– الأمر الخامس: إذا كان مدخل الرشد التنافسي لا يمثل مدخلا أو طريقا جديدا للتفكير في مجال الإدارة والتسويق إلا أن هناك اثنين من التغيرات الأساسية التي طرأت على بيئة الأعمال هما تقادم حالات أو مواقف المنافسة المتميزة وكذلك نواتجها، وهذا يستدعي العمل على تحسين الميزات التنافسية الحالية وتنميتها وتطويرها مع تنمية عدة مزايا أخرى.

– الأمر السادس: سبق الإشارة إلى أن الميزة التنافسية هي نتيجة جهود الإدارة والابتكار والتطوير (ومن ثم فهي ليست مثل الميزة النسبية التي هي في الأصل هبة من هبات الطبيعة) ، حيث يؤدي تزايد معدلات التغير التكنولوجي إلى تقصير المدى الزمني للانتفاع بمعظم المعدات الرأسمالية والموارد التكنولوجية ومن جانب لآخر تتعرض السمعة (لكل من العلامة والمؤسسة ككل) إلى النفاذ بشكل أبطأ نسبيًا.

– الأمر السابع: أن الميزة التنافسية وسيلة لتحقيق غاية، وهي ركيزة أساسية لمواجهة المنافسة العالمية حاليًا ومستقبلاً، حيث يكمن دور موارد وكفاءات أو قدرات المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية متواصلة، وكأساس لنجاح المؤسسات في الأجل الطويل وكذلك المحافظة على المركز التنافسي وتعزيزه وتقويته بصفة دائمة.

المطلب الثاني: أسباب تطوير الميزة التنافسية:

من بين الأسباب الرئيسية التي تجعل المؤسسة تحسن من ميزتها وتنمي ميزات تنافسية جديدة، نجد[1]:

1– ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج باستعمال الإعلام الآلي[ث]، طرق التسويق العصرية عبر الانترنت أو ما يسمى بالتسويق الالكتروني. وتظهر حاجة المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن المرحلة الأخيرة تبدأ المؤسسة في تج دي د أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون.

2– ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.

(1): خليل.ن.م: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 99.98.

(ث):C.A.O :Conception Assistée par Ordinateur.

3- تغير تكاليف المدخلات: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات مثل: اليد العاملة، المواد الأولية، الآلات، الاتصالات؛ بدليل أنه يؤدي تزايد معدلات التغير التكنولوجي إلى تغير تكاليف اليد العاملة حيث تصبح اليد العاملة الماهرة والمتعلمة والمتطلعة للتكنولوجيات الحديثة جد مكلفة مما يستدعي من المؤسسة الاستعانة بالإبداعات الفردية في تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، بالإضافة إلى أن ارتفاع تكاليف المواد الأولية والآلات يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج، ومن ثم ارتفاع سعر التكلفة.

4- ظهور قطاع جديد في الصناعة: تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق والفكرة ليست فقط الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين، ولكن أيضا إيجاد سوق جديدة لإنتاج عناصر في خط الإنتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول في مجموعة خاصة من المستهلكين.

5- التغير في القيود الحكومية: وتتمثل هذه التغيرات أساسا في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج وفق المعايير والمقاييس الجديدة المعمول بها في ظل اقتصاد السوق؛ حملة حماية البيئة من التلوث حيث أن الكثير من المؤسسات العالمية تتنافس في مجالات عديدة منها ما تمليه عليها أخلاقياتها من اهتمام بالبيئة التي تعمل فيها لرفاهية المجتمع لأن حمايتها من المؤثرات الخطيرة أصبحت من الاهتمامات العالمية سواءًا على مستوى الأفراد أو الحكومات أو الهيئات الخاصة مثل منظمة السلام الأخضر **GREEN PEACE** غير الربحية وما نرغب التنبيه إليه في هذه الناحية هو وضع اعتبار كبير للبيئة في العملية الإنتاجية؛ أما بالنسبة لقيود الدخول إلى الأسواق فقد تعمل بعض المؤسسات على وضع حواجز وقيود تمنع دخول المؤسسات المنافسة الأخرى إلى الأسواق كما أن بعض القائمين على تسيير المؤسسات يستغلون نفوذهم في الحكومة نظرًا لوجود ارتباطات سياسية مع شخصيات حكومية تمنحهم صلاحيات كبيرة في بسط سيطرتهم على الأسواق المحلية مما يسمح لهم باكتساب النصيب الأكبر من هذه الأسواق.

المطلب الثالث: شروط فعالية الميزة التنافسية:

حتى تكون الميزة التنافسية فعّالة يجب أن تكون[1]:

- حاسمة أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- ممكن الدفاع عنها، خصوصا من تقليد المنافسين لها.
- مستمرة أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

بالنسبة للحسم تعني إنفراد المؤسسة وتميزها عن منافسيها من خلال السبق في التفوق في جميع المجالات والعمل على تطويرها والحفاظ عليها وبالتالي تصبح ملكًا للمؤسسة ولا يمكن للغير أن يصلوا إلى هذا النوع من التميز الذي وصلت إليه هذه المؤسسة ومن ثم يصبح طابع التميز من حقوقها.

وفيما يخص كيفية الحفاظ على هذه الميزة من تقليد المؤسسات المنافسة الأخرى لها يتوجب على المؤسسة

(1): SPITEZKI H : la stratégie d'entreprise, compétitivité et mobilité, Ed, Economica, Paris, 1995, p 54.

وضع حواجز تعيق عملية المحاكاة لتلك الميزة مثل المهارة في الصنع. أما عن الاستمرار، فإنه يعني قيام المؤسسة بالمحافظة على طابعها المتميز على طول الزمن وذلك من خلال تحسين وتطوير ميزتها الحالية إلى جانب القيام بتنمية عدة مزايا تنافسية أخرى. وتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية (ح)، لأن كل شرط مقرون بالآخر، حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار، وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع ، ونقصد بالاستمرار خلال الزمن هو أن للميزة التنافسية دورة حياة مثل المنتج.

(ح): la solidité d'un avantage concurrentiel.

خـــلاصـــة الـــفــصـــل الـــثـــانـــي:

إن ما نستخلصه من هذا الفصل ما يلي:

– إن البيئة التنافسية تمارس ضغوطا مستمرة على المؤسسة، فتدفعـــهـــا للبحث عن اكتســـاب ميــــزة أو مزايا تنافسية، تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها أولاً والأسبقية على منافسيها ثانيا. وينجم كل ذلك عن عمـــلـــيتي الجذب والدّفع بـــين الثنـــائية بيئــــة–ميــــزة، باعتبار أن البيئة تدفـــع إلى إنشــــاء الميـــزة، وتضيف هذه الأخيرة بدورها عناصر جديدة للبيئة تزيد من تعقيدها وترفع من شدة قواها التـــنافسي.

– المؤسسات تفكر في وضع استراتيجيات لمجابهة المنافسة، وتسخر لذلك الموارد بصفة محكمة وذكية لتجسيدها، ويعمل الإطار الوطني على التخفيف من العقبات التي لا دخل للمؤسسات فيها، ولكن تؤثر على نشاطها بصفة مباشرة أو غير مباشرة. ومن ثمة يجب ألا تتعارض المؤسسات مع إطارها الوطني الذي تنشط ضمنه، ولا يتعارض الإطار الوطني مع إرادة المؤسسات في التطور.

وبالتالي تمثل الميزة التنافسية نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون خصومها في أحد أنشطتها الانتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي للمؤسسة، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص والتهديدات المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بخصومها في السوق. ولن يتحقق لها هذا إلا إذا كانت المؤسسة على يقظة وترصّد على جميع الأصعدة ولا سيما على الصعيد التنافسي.

ولذلك أصبحت المؤسسات بحاجة إلى التفكير الإستراتيجي نظرًا لدوره الفعال في تعزيز القدرة التنافسية وإدامتها، ومن ثم إكتساب الميزة التنافسية المتواصلة، فالسؤال المطروح يتمثل في: ما طبيعة العلاقة القائمة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية ؟

ومن ثم تظهر حتمية وجود علاقة تداخل بين التفكير الإستراتيجي والميزة التنافسية، وهذا ما سنبينه في الفصل الموالي.

تـمــهــيـد:

إن تشخيص التميز التنافسي يتطلب وضع إطار عام يعكس ملامح هذا التمييز من ناحية، ويحتوي مؤشراته من ناحية ميزة المؤسسة في الأسواق خاصة عندما تبدأ الميزة الحالية في فقدان فعاليتها ، فإن الاستراتيجية الفعّالة هي التي تعتمد في بنائها على الرصد والتقييم الدقيق والصادق للمركز التنافسي الحالي، وترتبط في نفس الوقت بالمهارات والموارد التي تمثل الرافعة الرئيسية للميزات التنافسية في المستقبل سواءا تمثلت هذه الميزات في التكلفة أو تمايز المنتجات.

وكما أن التفكير الاستراتيجي يتمحور في جوهره على فكرة أن الأداء المتميز يتطلب امتلاك ميزة تنافسية والمحافظة عليها مقارنة بالمنافسين؛ وفي هذا المجال تجدر الإشارة إلى أن إدارة المؤسسة يجب أن تكون واعية وعلى فهم كامل بالمزايا الحالية، وجوانب الخلل المرتبطة بأعمالها وكذلك ما هي المجالات أو المزايا التي قد يستطيع المنافسون تقليدها أو نقلها، وتلك التي لا يستطيعون تقليدها أيضا.

ومن ثم سنتناول في هذا الفصل طبيعة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المتواصلة من خلال عرضه في ثلاثة مباحث وهي:

- مكانة الميزة التنافسية المتواصلة في التفكير الاستراتيجي.
- الميزة التنافسية المتواصلة ومواجهة تحديات العولمة.
- متطلبات الميزة التنافسية المتواصلة.

المبحث الأول: مكانة الميزة التنافسية المتواصلة في التفكير الاستراتيجي:

يشغل مفهوم الميزة التنافسية المتواصلة حيزًا ومكانة هامة في التفكير الاستراتيجي، وبالتالي سنتناول في هذا المبحث كيف تصبح الميزة التنافسية حجر زاوية نحو التفكير الاستراتيجي.

المطلب الأول: العوامل الرئيسية في التنافس الناجح استراتيجيا:

في ضوء الدراسات الحديثة تشير فكرة الميزة التنافسية إلى أن العامل الرئيسي في التنافس الناجح استراتيجيا هو اختيار ميادين التنافس التي تستوفي معيارين وهما[1]:

1- المعيار الأول: هو إمكانية وقاية الميزة التنافسية أو الدفاع عنها إزاء التغيير الحادث في الظروف البيئية.

2- المعيار الثاني: هو تحقيق موقفا متميزًا في السوق يعتبر بمثابة درع حماية ووقاية من المنافسة العالمية الحادة.

إن مدى تواصل الميزة التنافسية تعني أنه في الأجل الطويل تتضائل الميزة التنافسية والعوائد المرتبطة بها من خلال استنفاذ الموارد[أ] والقدرات[ب] المحققة للميزة، وأيضا من خلال تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة. وتعتمد سرعة تضاؤل الميزة التنافسية بدرجة كبيرة على خصائص كل من الموارد والقدرات للمؤسسة، وفي إطار استخدام مدخل تحليل الموارد لتفسير الميزة التنافسية، فإنه يمكن القول بوجود أربعة خصائص للموارد والقدرات تكون بمثابة محددات هامة لدرجة تواصل الميزة التنافسية وهي[2]:

أ)- خاصية الإستمرارية: تعتمد طاقة الميزة التنافسية على الاستمرار لمدة أطول على معدل استهلاك (استنفاذ) أو تقادم الموارد والقدرات، وتتفاوت درجة استمرارية الموارد بشكل كبير حيث يؤدي تزايد معدلات التغير التكنولوجي إلى تقصير المدى الزمني للانتفاع بمعظم المعدات الرأسمالية والموارد التكنولوجية، ومن جانب آخر تتعرض السمعة (لكل من العلامة والمؤسسة ككل) إلى النفاذ بشكل أبطأ نسبيًا، كما أنه يمكن الحفاظ على تلك الأصول في معدلها الطبيعي من خلال إنفاق معدلات متواضعة من الإستثمارات.

وبشكل عام، يمكن القول بأن قدرات وكفاءات المؤسسة تتمتع باستمرارية أكبر من الموارد المعتمدة عليها ويرجع سبب ذلك إلى توافر المقدرة لديها للمحافظة على القدرات والكفاءات من خلال إحلال الموارد (بما فيها الأفراد) في حالة عدم جدواها أو تغيرها.

ب)- التقليد أو النقل الحرفي للاستراتيجية: تعتمد مقدرة المؤسسة في مواصلة ميزتها التنافسية –عبر الزمن–

---

(1)، (2): فقرة مأخوذة من شبكة الإنترنت على الموقع w w w.Competitiveness.Gov. Jo./Arabic/site_map. Php.، الموضوع: اقتصادي، النطاق الجغرافي: الوطن العربي، تاريخ الإصدار: 2005، نوع المحتوى: الندوة الإلكترونية حول محددات التنافسية العربية، الناشر: د. بلقاسم العباس.

(أ): الموارد: هي تلك المعدات الرأسمالية، المصانع، الممتلكات، الإمكانيات المالية والمادية.

(ب): القدرات أو الكفاءات المحورية: هي تلك الموارد الغير ملموسة التي يصعب تقييمها مثل مهارات الأفراد.

على مدى سرعة المؤسسات المنافسة في تقليد إستراتيجيتها، ولكي تقوم المؤسسة المنافسة بالتقليد فلا بد لها وأن تتغلب على مشكلتين:

- المشكلة الأولى: وهي مشكلة المعلومات، أي ما هي الميزة التنافسية للمؤسسة المنافسة الناجحة ؟ وكيف يمكن إنجازها ؟

- المشكلة الثانية: وهي مشكلة نقل الإستراتيجية، بمعنى كيف يمكن للمنافس الحصول على الموارد والقدرات المطلوبة لتقليد الإستراتيجية الناجحة للمؤسسة ؟

وبالرجوع إلى المشكلة الأولى، فإن الميزة التنافسية الناتجة عن قدرة أو كفاءة واحدة فائقة وتعكس متغير أداء وحيد، فإنه يمكن تحديدها وفهمها بسهولة عن الميزة التنافسية التي تحتوي عدة قدرات أو كفاءات وتعكس أداءًا متميزًا عبر عدة متغيرات.

أما فيما يتعلق بالمشكلة الثانية، فالقدرة أو الكفاءة التي تتطلب نمطًا معقدًا من التنسيق بين عدد كبير من الموارد المتنوعة، تصبح أكثر صعوبة في فهمها عن القدرة أو الكفاءة التي تعتمد على استغلال مورد مهيمن وحيد. والمثال على ذلك هو مقدرة وكفاءة على تسليم الخطابات والطرود في اليوم التالي.

فهذه المقدرة تتطلب تعاون وثيق بين العديد من الموظفين، طائرات، سيارات تسليم، معدات فرز آلية، مناولة بالكمبيوتر، وبحيث تعمل كل هذه العناصر في نسق واحد وبنظام واحد.

ج)- إمكانية تحويل الموارد: بمجرد تحديد المؤسسة المنافسة لمصادر الأداء المتميز للمؤسسة صاحبة الميزة التنافسية، فإن عملية التقليد من جانبها تتطلب الحصول على الموارد والقدرات الضرورية لتحقيق نفس الميزة، وتعد الأسواق هي المصدر الأول للحصول على المدخلات من الموارد والقدرات، فإذا استطاعت مؤسسة ما الحصول (بشروط مماثلة) على الموارد المطلوبة لتقليد الميزة التنافسية للمؤسسة الناجحة، ففي هذه الحالة سوف تكون دورة حياة الميزة التنافسية للمؤسسة الناجحة أقصر عمرًا، ومن جانب آخر، يمكن القول بأن احتمال عدم إمكانية تحويل الموارد مازال واردًا بالنسبة للمؤسسة القائمة بالتقليد، وقد يعود ذلك إلى عدة أسباب وهي:

- عدم إمكانية الحراك المكاني بسبب التكاليف المرتفعة لتحويل المعدات الرأسمالية والعمالية المتخصصة.
- عدم توافر المعلومات الكاملة عن إنتاجية هذه الموارد من قبل المؤسسة القائمة بالتقليد.
- خصوصية بعض الموارد لمؤسسة ما كما هو الحال في اسم العلامة، حيث قد يؤدي نقل ملكيتها لمؤسسة أخرى إلى إنقاص قيمتها.
- عدم إمكانية تحويل الكفاءات التي تحتاج إلى مجموعات متفاعلة من الموارد.

د)- إمكانية تحقيق التنمية الذاتية من الموارد والكفاءات: يؤدي عدم إتمام عملية تحويل الموارد والكفاءات إلى تقييد قدرة المؤسسة على شراء الوسائل التي تعينها على تقليد المؤسسات الناجحة، ومن هنا يظهر بديل آخر للحصول على تلك الموارد والكفاءات وهو الإستثمار الداخلي فيها. فبعض الموارد والكفاءات الشائعة والمعروفة قد يسهل تقليدها من قبل مؤسسات أخرى اعتمادا على الذات، أما الكفاءات المعتمدة على روتينيات تنظيمية على درجة عالية من التعقيد، فإنه يصعب جدًا تنميتها ذاتيًا، وهذا النوع الأخير من الكفاءات يعتمد

أساسًا على ما يطلق عليه " المعرفة الضمنية – KNOWLEDGE " ومن أمثلة هذا النوع بعض ممارسات التصنيع المعروفة عن المؤسسات اليابانية وهي: جدولة الوقت المحدد (JUST IN TIME)، وحلقات دوائر الجودة.

إذن الهدف في جميع الحالات وهو تحقيق التمايز الواضح والأفضل بالمقارنة مع المنافسين ، وباختصار شديد الميزة التنافسية هي العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها.

المطلب الثاني: كيفية تحقيق ميزة تنافسية متواصلة:

إذا كان الأداء المتميز يتطلب من المؤسسة ضرورة قهر المنافسة، فإن المشكلة الكبرى هي أن المنافسين يعرفون ذلك أيضا، فالابتكار يولد الابتكار، وتبقى دائما حقيقة قائمة هي جود ثلاث نقاط تنافسية ساخنة تفرض نفسها دائما وترتبط بالإنتاج والتسويق والابتكار في السلع والخدمات. فالعمليات الإنتاجية المتطورة أو الجديدة تعتبر الأصعب في حمايتها، فتطوير العمليات تتعرض للقرصنة أو التقليد بسرعة كبيرة، وكما يقول Ghemawat: " أما بالنسبة للابتكارات الجديدة فإن حوالي 70% من المعلومات تستطيع الشركة حمايتها من التسرب إلى المنافسين خلال مدة عام تقريبًا "(1).

وبالنسبة للنشاط التسويقي فإن الأدوات التسويقية غير السعرية قد يصعب مجاراتها أو تقليدها، أما باقي الأدوات مثل الإعلان أو التوزيع فإنها قابلة للتعديل أو التغيير طبقا لرد فعل المنافسين أو التغيرات التي تحدث في الموقف التنافسي، هذا وتقع الميزة التنافسية المستمرة في ثلاث مجموعات أو مجالات يمكن ذكرها كالآتي(2):

1- حجم السوق المستهدف.

2- طرق الحصول على الموارد والعملاء.

3- القيود المفروضة على خيارات أو تصرفات المنافسين.

وقبل تناول كيفية تحقيق ميزة مستمرة من خلال المجموعات الثلاث، يجدر بالذكر أن هذه المجالات تشكل الميزات وتتفاعل معا وتؤثر على بعضها البعض، ولكلما توافرت لدى أي مؤسسة كلما تحسن مركزها التنافسي. كما إن التنويع واستمراريته في المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للسوق قد يكون أحد دعائم تحقيق الميزة المتواصلة وفي نفس الوقت يجب الإشارة إلى أن التنويع يحتاج إلى إدارة.

1- حجم السوق المستهدف: تتحقق مزايا الحجم بسبب محدودية الأسواق، وإذا استطاعت المؤسسة احتلال مراكز القيادة من حيث حجم الإنتاج والمبيعات في سوق معين، فإن المنافسين قد يضطرون للخروج من هذا السوق أو الاتجاه إلى أسواق أصغر حجما حيث يصبح هذا السوق غير مربح بالنسبة لهم، والحجم يمثل ميزة بسبب اقتصادياته (الوفر في التكلفة وأثر الخبرة الذي ينشأ من النشاطات المتداخلة أو المترابطة فيما بينها والخاصة بالسوق) فالميزة المستمرة في سوق معين يمكن أن تستخدم لاستمرارية الميزة في سوق آخر.

(1): P.Ghemawat: sustainable Advantage, Harvard Business Review, September, October, 1986, p 53. 54. IBD.

(2): د. عبد السلام أبو قحف: كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، المرجع نفسه، ص 283.280.

فالمؤسسة يجب أن تكون قادرة على استخدام مواردها المتاحة لخدمة كل الأسواق وليس سوق محدد (وهذا ما يمكن أن نسميه أيضا بأثر مشاركة الموارد).

2- توافر طرق الحصول على الموارد أو العملاء: فالطرق أو المداخل المفضلة أو الجيدة للحصول على الموارد أو العملاء يعتبر أساسا لتحقيق ميزة مستمرة لأي مؤسسة بغض النظر عن حجم السوق المستهدف، كما أن المنافسين عادة ما يجدون صعوبة أو يتحملون خسائر في حالة محاولاتهم تقليد المؤسسة الرائدة، وتحقق الميزة المستمرة من خلال توافر طرق جيدة للحصول على العملاء والموارد في حالتين أو إذا توافر شرطين هما[1]:

أ- القدرة على المحافظة أو حماية هذه الموارد والعملاء من المنافسين أو أن تظل بعيدة عن متناولهم.

ب- تدعيم هذه الميزة بشكل مستمر في الأجل الطويل من خلال: إبرام العقود، أو التملك أو التدعيم الذاتي.

والتدعيم هنا قد يكون سلاح ذو حدين حيث تكمن الخطورة في احتمال أن العلاقة التعاقدية مثلا قد تحتوي على شروط تحرم المؤسسة من ميزات أو فرص أو تقيد حريتها بالمقارنة بالمنافسين أما بخصوص الموارد فمنها[2]:

- المعرفة: وتميز طرق الحصول على المعلومات، وكذلك تميز المعلومات ونوعية المعارف عن السلع والخدمات من خلال البحوث والتطوير.

- المدخلات الأخرى: (مواد خام، طاقة،...) بأسعار منخفضة وجودة عالية واختيار الموردين وتوطيد العلاقة معهم.

- السمعة / الشهرة: هي تلك الصفة الجيّدة المرتبطة بعلامة المؤسسة، بالإضافة إلى طول الخبرة لهذه المؤسسة من ناحية التعامل الجيد مع عملائها أكسبها طابع الشهرة والسمعة الجيدة.

- الأسواق: فالطرق المتميزة للدخول في الأسواق واختيارها من الأهمية بمكان، فاختيار السوق هو مرآة لطريقة اختيار مصادر المدخلات، هذا مع الأخذ في الاعتبار أن التكامل الرأسي أو العقود لا تمثل دعامات كافية أو قوية بما فيه الكفاية لاختيار الأسواق، غير أنه لا يمكن إسقاط أهميتها من الصورة.

3- القيود المفروضة على الخيارات أو التفضيلات الخاصة بالمنافسين: أحيانا لا يمكن المحافظة على الميزة التنافسية أو تحقيق الميزة التنافسية من خلال الحجم أو طرق الحصول على الموارد أو العملاء. فاختيارات أو تصرفات المنافسين قد تكون مختلفة عن تلك الخاصة بالمؤسسة المعنية خاصة في حالة عدم فعاليتهم في تقليد استراتيجية المؤسسة (مجاراة استراتيجية هذه المؤسسة)، والمنافسين عموما قد يتقيدون تماما بمراكزهم أو موقفهم الحالي كما هو لعدة أسباب مثل سياسة الحكومة ودرجة تدخلها في ميدان الأعمال، وتأخر استجابتهم أو عدم سرعتهم في الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على الأسواق أو طرق الحصول على الموارد.

أما السبب الثالث فيتمثل في القيود المفروضة على المنافسين بسبب مجال الاستثمار الحالي أو السابق لهم، أي عدم قدرتهم لأسباب قانونية أو هيكلية أو تقنية على تغيير الاستثمارات أو مجاراتهم أو أن التقليد قد

---

(1)، (2): د. عبد السلام أبو قحف: كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، المرجع نفسه، ص 282-283.

يهدر التدفق النقدي لهذه الاستثمارات أو أن الابتكار قد يؤدي بالنسبة لهم إلى نفس النتيجة لهذا يتركون مجالات الابتكار لغيرهم.

مثال: استطاعت شركة KODAK تحقيق ميزة مستمرة في مجال صناعة الأفلام الملونة وآلات التصوير من خلال استغلال بطيء استجابة المنافسين.

المطلب الثالث: ماهية اقتصاد صياغة المزايا التنافسية المتواصلة:

إن اقتصاد صياغة المزايا التنافسية لا يقف كثيرا أمام اعتبارات الندرة فإنه اقتصاد ذو طابع ابتكاري، أي يبتكر الموارد[ج]، ويحولها مع الزمن من موارد نادرة إلى موارد وفيرة، وبالتالي فإنه يختلف عن الاقتصاد التقليدي، في وسائله، وفي إدارته، وفي منظوماته، وباعتبار أن الندرة النسبية تقود الاقتصاد التقليدي إلى تعظيم الإشباع، فإن الوفرة تقود اقتصاد صياغة المزايا التنافسية إلى عالم الإمتاع والاستمتاع...، ومن هنا تكتسب صياغة المزايا التنافسية أهمية خاصة، تستمد خصوصيتها من كونها تشكل اقتصادا قائما بذاته، وهو اقتصاد لا يتوقف عند حدود المزايا المطلقة، والمزايا النسبية، بقدر ما ينطلق إلى آفاق قدرات العقل البشري على: الخلق، التوليد، الابتكار، الإبداع، التجديد، التحديث، والتطوير.

ومن هنا فإنه اقتصاد تفاعلي منظومي، اقتصاد لا يتوقف على موارد بذاتها، أو عند حدود معينة بذاتها، بل هو يتجاوز الحدود التقليدية، إلى أبعاد جديدة ممتدة، وهي بطبيعتها أبعاد مركبة، ذات امتداد انفتاحي على مجالات جديدة، تنتج وتتيح أمام الاستثمار والمستثمرين أنشطة مستجدة، وفي الوقت ذاته تعطي وتتيح الفرصة للتفوق، وتتيح مجالات للريادة في هذه الأنشطة، ويتم ذلك من خلال:

- اكتساب الفرص الاقتصادية الجديدة.
- اكتساب الأسواق الجديدة.
- اكتساب العملاء والمستهلكين الجدد.

" وهو اقتصاد يعمل بالإضافة المتجددة، والتي تضيف المزيد والجديد، سواء كان جديد الإنتاج، أو كان متصل الإنتاجية، وليس بالإحلال محل القائم، أو بأساليب الإزاحة للآخرين، ومن ثم فإن هذا الاقتصاد يفتح مجالات متطورة دائما، ومتسعة، وهو يحتاج إلى استخدام سياسات قائمة على التوسع النقدي Money Expansion، وفي الوقت ذاته على تطوير وسائل الدفع، وجعلها أكثر ارتقاء وفاعلية[د] "[1]، وهو ما يجعلنا

---

(1): د. محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية – منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر – مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 2004، ص 80-81.

(ج): كما أنه مبتكر وسائل الإنتاج والتشغيل، ومبتكر أيضا الاستخدامات، ومن خلال هذه الابتكارات، وهي كثيرة يدخل الاقتصاد في منظومة تفاعلية ارتباطية، ومن ثم فإن السبب الرئيسي في التقدم والتنمية المتواصلة، يكاد ينحصر في الابتكار والاختراع والتطوير.

(د): كثيرًا ما يوضح هذا الاقتصاد أهمية النقود الافتراضية Virtual Money التي من خلالها تزداد القدرة على الوفاء وسداد المدفوعات، وتزداد أيضا السرعة في تسوية المعاملات، وفي نقل وتحويل المراكز المالية على مستوى العالم من مكان إلى آخر، ومن عميل إلى آخر، ومن بنك إلى آخر، ومن حساب معين داخل البنك إلى حساب آخر، وذلك كله يتم بمجرد الضغط على فأرة الحاسوب أو الضغط بلمسة رقيقة على أحد أزراره.

نعرض هذا الاقتصاد من خلال العناصر الثلاثة الآتية:

- طبيعة اقتصاد صياغة المزايا التنافسية المتواصلة ومعرفة جوهره ومضمونه الذي يتفاعل داخله.
- خصائص اقتصاد صياغة المزايا التنافسية المتواصلة، والصفات التي اكتسبها وعبرت عن ذاته.
- آليات اقتصاد صياغة المزايا التنافسية، وما تفعله فيه، وما تجعله يتفاعل بها.

لقد ثبت يقينا أن اقتصاد صياغة المزايا التنافسية، اقتصاد حديث قائم على التحديث والحداثة، بل إنه يتجاوزهما إلى ما بعدهما، وهو يبني تصوراته وسيناريوهاته على الارتقاء والتقدم المستمر... سواء في طبيعته أو في خصائصه... أو حتى في آلياته. وهو ما سيتم التعرض له بإيجاز على النحو التالي:

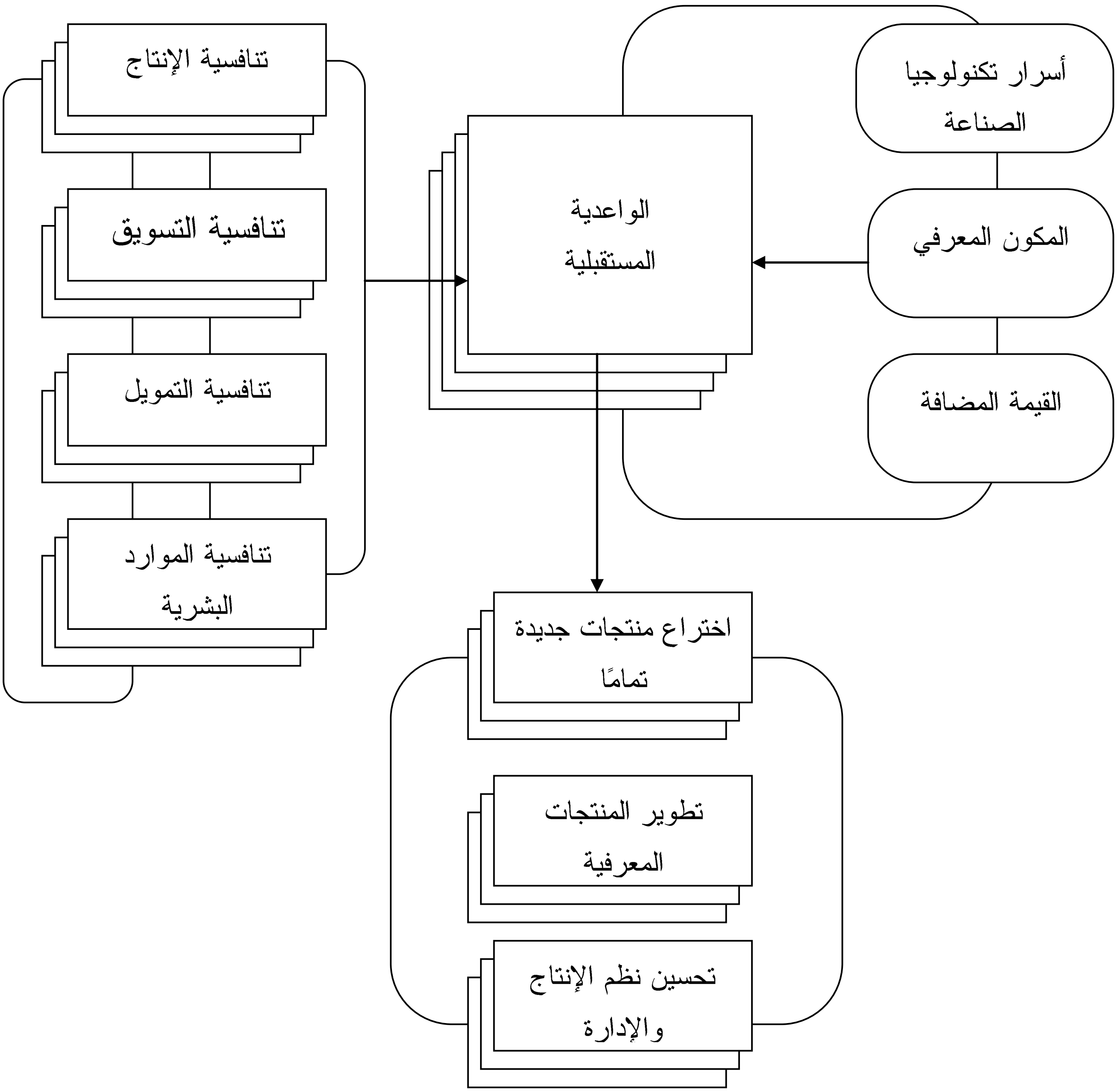
أولا: طبيعة اقتصاد صياغة المزايا التنافسية المتواصلة: لقد دخل العالم مع العولمة، عصر صناعة وإتاحة المزيد من الفرص الاقتصادية عالية الربحية، وهي فرص بقدر ما فيها من خير عند استغلالها وانتهازها، بقدر ما فيها من شر عند ترك الآخرين يستحوذون عليها وحدهم، والاستفادة منها وحدهم.

ومن هنا يظهر بشكل واضح، مدى الاختلال الناجم عن عدم الاستفادة من صياغة المزايا التنافسية المتواصلة.

ومن ثم فإن آليات الربح والاستفادة، تقابلها آليات إلحاق الضرر، وكذلك فإن آليات تحقيق المكاسب تقابلها آليات الإصابة بالخسارة...لقد تحولت دوال الإنتاج من صورها التقليدية القائمة على مفهوم الميزة الطبيعية المطلقة أو النسبية، إلى مفاهيم المزايا التنافسية المنظومية القائمة على آليات الخلق والابتكار وعلى صياغة هذه المزايا ومن ثم فإن تنامي الغلة وزيادتها، تحولت إلى مضاعفة العائد وزيادة المردود، من خلال الجديد المبتكر، وإبداع قيمة مضافة ذات طابع تراكمي فعال، وهي قيمة قائمة على التكثيف المعرفي Knowledge Intensivness، وجعل المعرفة الأساس الرئيسي لخلق الميزة التنافسية(ه)، وهو ما دعا وأوجد اقتصاد المعرفة، ذلك الاقتصاد الذي حث وأطلق الحافز نحو مزيد من التقدم، اعتمادا على خلق وصياغة المزايا التنافسية، في جوانبها الرئيسية التي يظهرها لنا الشكل التالي:

(ه): تمثل "المعرفة" أساس الاقتصاد الحديث، ومحوره الرئيسي، وبنمو المكون المعرفي تزداد القيمة المضافة، وتعد "المعرفة" ومجالاتها الحديثة من أهم مجالات صياغة المزايا التنافسية، ويتوقف النجاح فيها على حسن اختيار الهدف بدقة، وتحديد مجال النشاط الاقتصادي الذي يتم التوجه إليه، ثم التوجه به إلى السوق العالمية مرورًا بالطبع بالسوق المحلية والإقليمية.

الشكل رقم (III-1): ماذا يفعل اقتصاد المعرفة لصياغة المزايا التنافسية ؟



المصدر: د. محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية – منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر – مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 2004، ص 83.

إن صياغة المزايا التنافسية تحتاج منا إلى استعادة المصطلحات والألفاظ لذات مدلولاتها وبذات المعنى والقيمة، ويُفسر هذا الشكل على النحو التالي(1):

- الجانب الأول: تنافسية الإنتاج، وأسرار الصناعة، وكفاءة آليات التقدم والتطوير في إنتاج السلع والخدمات والأفكار، وما تتيحه هذه التنافسية من مجالات تفوق وامتياز، ومن خلالها يتم تحسين الأداء، ويتجسد ذلك في ثلاثة عناصر رئيسية هي:

(1): د. محسن أحمد الخضيري، المرجع نفسه، ص 84-85.

* **العنصر الأول:** عنصر زيادة الإنتاجية، وتخفيض التكلفة النسبية للإنتاج، سواء من خلال القضاء على كافة صور الإسراف، أو من خلال تنمية القيمة المضافة، لتقليل نسبة مساهمة التكلفة الثابتة في إجمالي تكاليف المنتجات، وبالتالي تخفيض التكلفة الكلية.

* **العنصر الثاني:** عنصر زيادة الواعدية المستقبلية من خلال الدراسات والبحوث وأجهزة التطوير المتقدمة، والاهتمام بالبحث عن المبدعين، وأصحاب الأفكار الإبداعية، والتوجه بهم إلى صناعة واختراع منتجات (سلع/خدمات/أفكار) صالحة للمستقبل(و).

* **العنصر الثالث:** عنصر زيادة التفاعلية، أو التفاعل والارتباط المشترك ما بين المشروعات بعضها البعض، وربطها من خلال الحس القومي، وتفعيل آلياته.

– الجانب الثاني: تنافسية التسويق وتطوير معارف ومعلومات بحوث السوق والمستهلك في كل الأسواق المتعاملة معها داخليا وخارجيا، وأسرار عمليات الترويج والبيع والإعلان والإعلام، وأسرار عمليات التوزيع المباشر الإلكتروني وغير المباشر من خلال منافذ البيع التابعة للغير، والوكالات والمحطات التوزيعية، وأسرار عمليات التسعير وهوامش الربح لكافة مراحل التوزيع وعمليات البيع بالتقسيط، وخدمات ما بعد البيع، وبما يعمل على زيادة الحصة السوقية وتنميتها بصفة مستمرة، ومدى ملائمة منتجاته لاحتياجات ورغبات المستهلكين وتطلعاتهم وطموحاتهم، فالتسويق في صياغة المزايا التنافسية لم يعد ينتظر عميلاً يأتي إلى المؤسسة، ولم يعد أيضًا يذهب إلى العميل، بقدر ما أصبح يقوم بصناعة هذا العميل المستهلك، وبقوم بخلق الزبون الدائم له.

– الجانب الثالث: تنافسية التمويل، من حيث عوامل الوفرة، والإتاحة، وسهولة الاستخدام، ومن حيث عوامل وعناصر التكلفة، والقدرة على سداده، واستقرار سعر الصرف، والقوى الشرائية للعملة المحلية، ومدى قابليتها للاستخدام في تمويل الصفقات الدولية، ومدى قبول الأطراف الدولية لهذا الاستخدام.

– الجانب الرابع: تنافسية الموارد البشرية من حيث الوفرة العددية والوفرة النوعية، أي من حيث عدد الخريجين لكل من الكليات والمعاهد العليا، وكذلك من حيث خريجي المدارس المتخصصة، والتوسع فيها لتشمل كافة التخصصات(ن)، وكذلك من حيث التأهيل العلمي والتدريب العملي، ومن حيث الخبرات، والمعارف، والمهارات، والقدرات، والمواهب، والملكات الإبداعية والتخليقية، وهو ما يحتاج إلى استثمار متدفق ومستمر في الأيدي العاملة.

(و): كثيرًا ما يحصل المخترعون على أفكار جيّدة لهذه المنتجات من خيال وتصورات الأطفال وأحلامهم وطموحاتهم ورؤياهم الخيالية التي تتحدث عن المستقبل، وعما قد يكون في هذا المستقبل، وإعادة تصميمها لتتناسب مع ما يتم التوصل إليه من اختراعات، فضلا عن ابتكارات العلماء واكتشافاتهم.

(ن): يحتاج برنامج صياغة المزايا التنافسية إلى تحديث نظام التعليم وتطويره، لتصبح مهمة التعليم إعداد أجيال متلاحقة من الموارد البشرية القادرة على الخلق والإبداع والتحسين والتطوير والتحديث، وفي الوقت ذاته اعتبار أن الأصول البشرية هي أغلى وأعلى الأصول التي يتعين الاهتمام بها والإنفاق عليها واستخدامها للوصول إلى التقدم والتفوق.

ومن هنا فإن صياغة أو اكتساب المزايا التنافسية، هي صياغة تعني وتهتم بقدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات والأفكار، والتي لا تتوافق فقط مع احتياجات ورغبات وقدرات المستهلكين في أسواق معينة بذاتها، ولكن أيضا مع تطلعات وطموحات هؤلاء المستهلكين، ومن ثم ترتبط الميزة التنافسية ارتباطًا مباشرًا بالاستمرارية والصيرورة أي بعدم التوقف عند حد معين، بل إن ارتباطها بالتطوير والتحديث والاختراع والإبداع يجعلها تتعدى كل الحدود، ولا تقف عند مستوى معين منها، وأن تتجاوز كافة المستويات من أجل الارتقاء، وهي تشمل بذلك ثلاثة مستويات ارتقائية هي:

– المستوى الأول: مستوى المؤسسة أو مستوى الوحدة الاقتصادية، وذلك من حيث تفوقها على المؤسسات المماثلة والمنافسة من حيث عوامل:

– السرعة.
– الدقة.
– التكلفة.

وهي في طبيعتها تتم في شكل تفاعل مستمر مع الموجودات القائمة في المؤسسة، ومن خلال تصور لما هو أفضل.

– المستوى الثاني: مستوى الصناعة أو النشاط الممارس من حيث تفوقه على الأنشطة الأخرى في مجالات:

– الجودة الأفضل، والمواصفات القياسية الأرقى.
– الكفاءة الأدائية للمنتجات وقدرتها على الإشباع المتنامي.
– التكنولوجيا المستخدمة وخدمات ما بعد البيع.

– المستوى الثالث: مستوى الدولة والأمة والشعب، من حيث الانضباط والالتزام بالقيم والسلوكيات واحترام التعاقدات والوفاء بالتعهدات...وما تستخدمه الأمة في التعبير عن نفسها... وما تستطيع القيام به وتنفيذه من خطوات منهجية لتحقيق صورة ذهنية إيجابية عن الدولة وعن الأمة في شكل تصور ذهني طويل الأجل[ل].

ثانيا: خصائص اقتصاد صياغة المزايا التنافسية المتواصلة: إن هذا الاقتصاد يتمتع بالخصائص الآتية[1]:

– الخاصية الأولى: خاصية رفض التخلف: فالتخلف ليس أكثر من حالة ظرفية مؤقتة، وهو مرض يصيب الدول والمؤسسات والأفراد، عندما تتقاعس عن أداء واجبها، وعندما تنتهي طموحاتها وتنتهي آمالها، ويصبح كل شيء لديها استمرارًا للوضع الحاضر ومنع تدهوره، ومن ثم يصبح المستقبل مجرد تكرار واستنساخ للحاضر، الذي هو استنساخ للماضي... في الوقت الذي ينطلق فيه الآخرون إلى آفاق جديدة، ويحققون إنجازات ضخمة، ويتفوقون.

---

(1): د. محسن أحمد الخضيري، المرجع نفسه، ص 90–91.

(ل): قد يحتاج هذا الأمر على استخدام منهج متخصص في صياغة المزايا التنافسية، قائم على الانسجام العلمي ما بين مكتسبات الخبرة للنظم الخبيرة، وما بين ملكات الإبداع والابتكار؛ ولإبقاء الاقتصاد ومتطورًا وحيويًا ومتجددًا.

- الخاصية الثانية: الإيمان المطلق بالقدرة على تحقيق التقدم: حيث لا يوجد أي قيد على إرادة التقدم، فمن يرغب في التقدم عليه أن يمتلك أولاً الإيمان المطلق بإمكانية تحقيقه، ومن ثم الإصرار والمثابرة على التفوق، والوصول إلى القمم الشاهقة، وهو أمر يرتبط بالدافع الحقيقي لمتخذ القرار الذي عليه أن يعمل بقوة من أجل تحفيز العاملين معه، وأن يعمل بقوة من أجل تحقيق الانسجام والحب بينهم، وأن يعمل بقوة م أجل تحقيق التفاني والإخلاص للوصول إلى الهدف المنشود.

- الخاصية الثالثة: عدم الاعتراف بالعجز، والقهر، والمستحيل وعدم القدرة على الفعل: حيث تواجه متخذ القرار قيود ومحددات، بعضها مادي ملموس، والآخر معنوي يرتبط بقيم السلبية والانهزامية، وهنا تظهر مدى براعة وحنكة وذكاء القائد الإداري، الذي يعي حقيقة الموقف. ويقوم بإعادة تنظيم الأشياء، وإعادة صياغة جوانب وهياكل وبنيان الكيان الإداري، وإعادة بعث روح التفاؤل، ورفع الطموحات الوطنية... ومن ثم تحويل الصورة السلبية الانهزامية إلى صورة إيجابية منتصرة، وتحويل التشاؤم إلى التفاؤل، وتحويل اليأس إلى الأمل.

- الخاصية الرابعة: التعاون والمشاركة والتفعيل والمفاعلة والرغبة في الحياة الأفضل: إن الحث والدفع الارتقائي نحو الحياة الأفضل يوفر دافعًا قويًا لتحقيق التقدم، وهو عملية يتعين أن تقوم على توظيف البشر توظيفا كاملا، حيث لا يجب أن يكون هناك فرد عاطل، ولا يجب أن يكون هناك عبقري يبحث عن عمل، وراغبا فيه، ولكنه لا يجده، ومن ثم فإن القدرة على التشغيل الدائم والمستمر تدفع في حد ذاتها إلى امتلاك خاصية التقدم والتطوير والتحسين.

- الخاصية الخامسة: التواصل والتكامل والترابط والاستهدافية: حيث لا يتوقف الجهد المبذول من أجل التطور عند مرحلة معينة، بل هو عمل متواصل، وشغل مستمر، وتدافع دائم نحو الأفضل، بل والتفوق على الذات بعد التفوق على الآخرين، حيث يعمل نظام ومنظومة صياغة المزايا التنافسية على إيجاد مفهوم العمل الجماعي.

لقد اتضحت معالم اقتصاد صياغة المزايا التنافسية المتواصلة في الآتي:

1- قلة احتياجه لعنصر رأس المال.

2- اقتصاد قائم على الاختراع والإبداع والابتكار والخلق والتطوير والتحسين، بشكل دائم ومستمر.

3- اتساع مجال السوق وامتدادها لتشمل كافة دول العالم، وهي سوق تمتاز بالوفرة والكثافة والتنوع والغنى، وتتميز بالفورية التلقائية في إتاحة المنتجات بصفة عامة، والمنتجات عبر التجارة الإلكترونية بصفة خاصة.

4- التقادم السريع للمنتجات، وخضوعها للتطوير الدائم والمستمر، والإنتاج الواسع لتغطية احتياجات ومتطلبات العملاء والمستخدمين لها.

5- ضرورة قيادة السوق من أجل زيادة العوائد، ومن أجل استخدام المكانة التسويقية، والانطباع الجماهيري في توسيع قاعدة العملاء، والاحتفاظ بنصيب جيد من السوق، والحرص على تقديم الأفضل.

ثالثًا: آليات صياغة المزايا التنافسية المتواصلة: وهي تضم العديد من الآليات أهمها ما يلي[1]:

1- آليات الدمج للمصالح: فالدمج لا يعني مجرد المزج، وإقامة كيان إداري أكبر حجمًا، ولكنه يعني أكثر من ذلك، إنه يعني امتلاك قدرة ورغبة في التفوق، والانطلاق إلى آفاق غير مسبوقة من التقدم ومن النمو ومن العائد والمردود، لضمان الاستمرار والديمومة، سواء للمؤسسة أو للأقاليم أو للدولة، وتشمل هذه الآليات:

- آليات التفاهم والتفهم للمصالح والمكاسب والمنافع الخاصة بالأطراف. وعدم تعريضها لأي خطر أو مخاطر حاضرة.
- آليات التنسيق والتشاور في توزيع مناطق النفوذ والهيمنة.
- آليات التنسيق والعمل المشترك والتعاون في القيام بعمل مشترك.
- آليات الاندماج والوحدة سواء من خلال الضم أو المزج، أو الابتلاع أو الحيازة.
- آليات إنشاء كيان إطاري يستوعب ويبتلع كل الأطراف.

2- آليات المزج في تيار الحداثة الارتقائي: وهي آليات لا تقف عند حدود التحديث وامتلاك منظومة متطورة، ولكنها تتعدى ذلك إلى آفاق التقدم... إلى عالم ما بعد الحداثة، عالم التفاعل والتفعيل غير المحدود، والقائم على آليات ذات طابع خاص، آليات قائمة على رغبة أكيدة في التفوق؛ وأهمها:

- آليات التطلع إلى الأفضل.
- آليات السعي إلى الأحسن.
- آليات العمل من أجل الجديد المبتكر.

3- آليات إيجاد وصيانة الأنظمة ذات الطبيعة التفاعلية: أي تلك الأنظمة التي تمتلك القدرة على إصلاح ذاتها، وإعادة إنتاج ذاتها، وتمتلك القدرة على تطوري ذاتها، وأن يتم ذلك بشكل مستمر وبدون توقف، بل يتم ذلك في ظل عملية ابتكارية إبداعية دائمة مستمرة، لا تتوقف أبدًا، بل تتسارع وتيرتها باستمرار. ومن ثم تحتاج صياغة المزايا التنافسية إلى:

- آليات الارتقاء بالإنتاج والإنتاجية.
- آليات التوسع والتشكيل والتنويع والتكامل.
- آليات الابتكار والخلق والإبداع والتطوير والتحسين.

4- آليات عولمة الاقتصاد الوطني ودمجه في الاقتصاد العالمي: وهي آلية ذاتية الحركة، كما تمتلك القدرة على التجدد، وهي آليات فاعلة بشكل كامل في الاقتصاد الوطني، ومتفاعلة أيضا بشكل كامل مع ما يحدث من تغيرات ومستجدات، ومن خلال إقحامه سواء من خلال مشروعات البنية الأساسية أو المرافق الهيكلية التي أصبحت بحكم الضرورة عالمية، مثل شبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية والدوائر الفضائية، وكذلك تدويل الأسواق المالية، والبورصات الأخرى، وأنشطة البنوك والمصارف، والحركة العالمية لرؤوس الأموال الدولية، وتعاظم الدور الدولي للاقتصادات المختلفة، سواء كانت متقدمة أو لا تزال في طور التقدم.

---
(1): د. محسن أحمد الخضيري، المرجع نفسه، ص 95-97.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية المتواصلة ومواجهة تحديات العولمة:

إن الميزة التنافسية أصبحت الركيزة الأساسية لمواجهة المنافسة العالمية حاليا ومستقبلا، ولهذا من مهام المؤسسات المعاصرة هو استخدام التفكير الاستراتيجي كوسيلة فعالة للبحث والتنقيب والتصور للسبل الكفيلة لاكتساب الميزة التنافسية المتواصلة.

المطلب الأول: كيفية خلق الميزة التنافسية للدولة وللمؤسسة:

إن الفكر التقليدي السائد في العديد من الأوساط التجارية الدولية وحتى على مستويات التخطيط الحكومي الشامل يربط مفهوم التنافسية بسعر صرف تفضيلي أو ميزان تجاري إيجابي أو صناعة مدعومة أو حتى معدل تضخم متدني. إلا أن التنافسية بمفهومها الحديث ترتبط بإرادة الدولة الساعية إلى رفع إنتاجية الموارد المتاحة سواءًا كانت موارد بشرية أو مادية.

ففي حين تقتضي " الميزة النسبية "[م]، في اقتحام الأسواق الدولية، الاعتماد على الدعم والحماية المقدمان من قبل الحكومة وعلى الاتفاقيات التجارية الموقعة مع أطراف خارجية، وعلى استخدام عوامل إنتاج متدنية الجودة لخفض الكلفة (جانب العرض)، وبالتالي إنتاج سلع منافسة من حيث السعر إلا أنها غير قادرة على الصمود والمنافسة من حيث الجودة في الأسواق العالمية والمحلية، فإن الميزة التنافسية من شأنها التركيز على تلبية حاجات المستهلك (جانب الطلب) من حيث النوعية والجودة وبالتالي استخدام عوامل إنتاج متطورة على الرغم من أثرها في زيادة الكلفة على المدى القصير، إلا أنها في الوقت ذاته تساعد الصناعات على اقتحام الأسواق المتطورة والغنية، ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن المؤسسة، أو قطاع، أو دولة.

التنافسية على صعيد المؤسسة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي، تختلف عن التنافسية لقطاع متمثل بمجموعة من المؤسسات العاملة في صناعة معينة، وهاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها.

أولاً: التنافسية على صعيد المؤسسة[1]: يمكن معرفة التنافسية على صعيد المؤسسة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحًا مستمرًا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، ورأس المال، والتكنولوجيا).

(1): فقرة مأخوذة من شبكة الإنترنت على الموقع: www. kadimoha. perso. cegetel. Net/9/9–2. doc.، الموضوع:اقتصادي، النطاق الجغرافي: لبنان، تاريخ الإصدار: 2005، نوع المحتوى: تقرير حول رؤية جديدة لدور العلم والتكنولوجيا في لبنان.

(م): الميزة النسبية: تعني التفوق النسبي في مجال معين يقابله التخلف النسبي في مجال آخر، بمعنى أن هناك دولة تختص في إنتاج مواد معينة ولكن نسبيًا وموازاة مع دولة أخرى تنتج نفس المواد ولكن بنسبة أكبر من الدولة الأولى، وعلى هذا الأساس فالميزة النسبية قائمة على التخصص النسبي، فكانت الميزة النسبية حجر الزاوية لقيام التجارة الدولية وتحولت في بداية الثمانينات إلى ما يسمى بالميزة التنافسية.

وتعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور (والمعتمد على الجودة) خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دوليًا، ويمكن قياس تنافسية المؤسسة من خلال عدة مؤشرات أهمها الربحية ومعدلات نموها عبر فترة من الزمن، إضافة إلى استراتيجية المؤسسة واتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدير، وبالتالي قدرة المؤسسة على تحقيق حصة أكبر من السوق الإقليمي والعالمي.

ولا يعتبر نجاح تنافسية إحدى المؤسسات العاملة في دولة ما مقياسًا على القدرة التنافسية للدولة، حيث يمكن أن يعزى نجاح مؤسسة واحدة إلى عوامل استثنائية لا تسهل محاكاتها (تقليدها) في المؤسسات الأخرى أو على صعيد القطاع أو الدولة.

ولهذا كان لا بد من التركيز على قدرة وتنافسية صناعة معينة وكافة النشاطات المتعلقة والمرتبطة بها، حيث أن نجاح مجموعة من المؤسسات المكملة لبعضها البعض في تحقيق ميزة تنافسية، دليل على وجود عوامل القوة في الصناعة ككل.

ثانيًا: التنافسية على صعيد القطاع (1): عند الحديث عن قطاع صناعي ما، فإنه من المهم تحديده بشكل دقيق. وفيما يتعلق بالتنافسية على هذا الصعيد فهي تعني قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة، وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري، ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة والمنتجات على مستوى الصناعة.

ثالثًا: التنافسية على صعيد الدولة(2): تعرف تنافسية الدولة ككل، بقدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها، ففي حين تقتضي الميزة النسبية المنافسة على أجور منخفضة، فإن الميزة التنافسية تقتضي تحسين الإنتاجية للمنافسة في نشاطات إقتصادية ذات أجور مرتفعة، الأمر الذي يضمن تحقيق معدل نمو مرتفع ومستمر لدخل الفرد، وبما أن الميزة التنافسية لبلد ما تقاس بقدرته على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى المعيشة لأفراده، فإن أهم المحددات التي تؤثر في هذه القدرة هي معدل الصادرات ومستوى تدفق الإستثمار الأجنبي، لما لهما من أثر كبير في رفع معدل الدخل الفردي إذا ما تم توجيههما إلى قطاعات ذات قيمة مضافة عالية.

فمن الملاحظ أن الدول التي تستمر في اعتمادها على إنتاج سلع ذات قيمة مضافة متدنية كمكون أساسي لصادراتها، هي الدول صاحبة أدنى معدل معيشة للفرد، ذلك أن من شأن الإعتماد على مثل هذا النوع من الإنتاج الاعتماد على الأجور المتدنية لتدني المستوى المطلوب للعاملين فيه، كما أن مثل هذه الدول والتي تعتقد بأنها تسير في الطريق إلى الرخاء هي في الحقيقة تدخل في حلقة مفرغة، بسبب ضغطها الدائـــــــم

(1): د. أمين عبد العزيز حسن: المدير في قطاع الأعمال وتحديات اتفاقية الجات، بحثا منشورا بالإدارة وسرعة التغيير، د. سعيد بن عامر، مركز وايد سير قيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1995، ص 321-323.

(2): د. عبد العزيز الشربيني: " أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية "، أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد السادس عشر، سبتمبر 1996، ص 1.

والمستمر على الأجور بهدف تخفيض كلفة الإنتاج ومواكبة التذبذبات في الأسعار العالمية للمواد الخام، الأمر الذي يترتب عليه صعوبة تحسين الإنتاجية، وبالتالي الإبتعاد عن مستويات الإنتاجية المقبولة للعمالة، وفي النهاية إنخفاض أجورهم تبعًا لذلك، وهكذا تستمر الدولة في الدوران في حلقة مفرغة.

وعلى العكس من ذلك، فإن الدول التي تعتمد في صادراتها على السلع المصنعة ذات القيمة المضافة العالية وبهامش ربح مرتفع، يكون دخل أفرادها مرتفعًا كنتيجة لارتفاع المستوى المطلوب للعاملين في هذه الصناعات وإنتاجيتهم، وبالتالي فهي تدخل في حلقة منتجة تؤدي في نهاية الأمر إلى الرخاء والازدهار، حيث ترتفع الأجور مع ارتفاع الإنتاجية وتميزها.

ويذكر أن العلاقة ما بين التنافسية على الصُعد الثلاثة المذكورة سابقا، المؤسسة، القطاع، والدولة هي علاقة تكاملية، حيث أن أحدها يؤدي إلى الآخر، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدرة تنافسية على الصعيد الدولي، وبالتالي للوصول إلى مستوى معيشة أفضل على صعيد الدولة. إلا أن وجود مؤسسة أو صناعة ذات قدرة تنافسية لا يؤدي إلى إمتلاك الدولة لهذه الميزة حكمًا، وفي المقابل فإن تحقيق الدولة لمعدل مرتفع ومستمر لدخل الفرد يعد دليلاً على أن النشاطات الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي.

ولخلق الميزة التنافسية أو الميزات التنافسية، يتوقف على ما يلي(1):

1- قدرة الدولة والمؤسسات على " خلق " عوامل الإنتاج اللازمة لصناعة معينة، والتي تستند إلى مهارات بشرية عالية، وحتى تتحقق الميزة التنافسية بجلاء، يتعين ربط وتخصيص هذه العوامل بالاحتياجات الخصوصية لصناعة معينة تتميز بها الدولة، على سبيل المثال، الدانمارك تحتل مركز الصدارة في تصدير "الأنسولين" لامتلاكها أكبر مستشفى في العالم لبحوث وأمراض السكري، كذلك تعتبر هولندا أكبر مصدر للزهور لأن هذا النشاط يستند إلى مراكز بحوث متقدمة ومتطورة في زراعة وتعبئة الزهور وتصديرها إلى مختلف الأسواق العالمية.

2- تميز الطلب المحلي بحساسيته للجودة والمواصفات العالية، فيعطى المنظمات الصناعية والخدمية خبرة في التجديد والابتكار تدعم قدرتها على المنافسة العالمية، فمثلا نجد أن اهتمام السويد بمشاكل المعوقين ساعد هذا البلد على إقامة صناعة تنافسية متميزة لأجهزة المعوقين. كذلك نرى أن اهتمام الدانمارك بالنواحي البيئية أعطى دفعة قوية للشركات الصناعية التي تنتج معدات تنقية المياه وكذلك الطواحين المروحية.

3- ضرورة توافر الصناعات المساندة، فمثلا تعتبر صناعة المصوغات الذهبية والماسية الإيطالية رائدة العالم في هذا المجال لاعتمادها على شبكة من الصناعات المغذية والمساندة، تغذي بدورها ثلثي احتياجات العالم من معدات المصوغات وتشغيل المعادن النفيسة، فالعبرة هنا ليست فقط بالحاجة إلى صناعة مغذية للصناعات المحلية، وإنما أن تكون لتلك الصناعات المغذية ميزات تنافسية عالمية في حد ذاتها، وقد استفادت دول جنوب شرق آسيا من هذه الدروس فائدة كبرى بتعاونها مع الشركات متعددة الجنسيات في صناعة الأجزاء والمكونات، بحيث أصبحت ماليزيا مثلا ثالث دولة في العالم مصدرة لرقائق الكمبيوتر.

---

(1): د. عبد العزيز الشربيني، المرجع نفسه، ص 2.1.

4- نجاح الدولة والمنظمات يتناسب طرديًا مع حجم وضر اوة المنافسة المحلية. فعنف المنافسة المحلية هو المحك الأكبر للقدرة على المنافسة العالمية، ويتضح ذلك بجلاء في حالة اليابان حيث تتنافس 112 شركة يابانية على صناعة العتاد والآلات، و 34 شركة على صناعة أشباه الموصلات و 25 شركة على صناعة الراديو والمسجلات، و15 شركة على صناعة أجهزة التصوير والكاميرات وكلما تركزت المنافسة جغرافيا، وازداد عنفها، أصبحت الصناعة أكثر استعدادا وقوة لدخول ميدان المنافسة العالمية.

المطلب الثاني: إعادة البناء كمدخل تنافسي:

يتطلب مواجهة كافة التحديات - السابق ذكرها - والتي يمكن أن تتحول إلى تهديدات واقعة، الاستعداد لها بتخطيط استراتيجي فعال، لإحداث التغيير على مستوى المؤسسات والدول - خاصة النامية منها - حتى يمكن التكيف مع طبيعة ومتغيرات البيئة الخارجية . ويتطلب التخطيط الاستراتيجي الفعال للمؤسسات والدول، تبني اتجاه أو أكثر من الاتجاهات الإدارية الحديثة، نذكر بعضها فيما يلي[1]:

أولاً: إعادة البناء[ع]: يسعى هذا الاتجاه لتحقيق تميّز تنافسي في بيئة الأعمال، لا سيما في بيئة حادة التنافس، ويمكن تعريف إعادة البناء بأنه إعادة تصميم للعمليات الرئيسية الإستراتيجية بشكل جذري، دون التقيّد بأي افتراضات أو مسلّمات بشأن الوضع الحالي للعمليات، والهدف هو تحقيق تحسين سريع وجوهري في جوانب الأداء ، بحيث يشمل التحسين خفض مراحل ووقت وتكلفة العمليات وزيادة عائدها أو قيمتها المضافة، وكذا تحديد أسعار تنافسية تقوم على هيكل تكلفة المرشد، ويؤدي هذا بدوره إلى الإسهام في زيادة كل من الحصة السوقية والمبيعات والربحية والعائد على رأس المال المستثمر، بالإضافة إلى الاستجابة السريعة والرشيقة لطلبات العملاء، من جانب موظفين محفزين متمكنين ومعززين بنظام فعّال للمعلومات، ومدراء قادة جاذبيين ومؤثرين ومحفزين لمرؤوسيهم على الابتكار.

1- سمات إعادة البناء:

تقوم على سمتين بشريتين: الأولى: تتمثل في النظرة الانتقادية. الثانية: فتتمثل في التفكير الابتكاري المستند إلى قدرة على تخيل سيناريوهات بديلة لخفض مراحل العمل

ووقته وتكلفته ثم تقييمها لاختيار أنسبها، كما تقوم أيضا على استخدام مكثف لتكنولوجيا المعلومات للإفادة من تطبيقات وبرامج الحاسب وشبكات المعلومات.

2- مزايا إعادة البناء:

لهذا الاتجاه نتائج ايجابية، يمكن تحقيق إحداها أو بعضها أو كلها وفقا لخصائص العمليات المؤداة:

---

(1): د . أحمد سيّد مصطفى: إعادة البناء كمدخل تنافسي، أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 16، سبتمبر 1996، ص 4.3.

(ع): يطلق عليه أحيانا إعادة الهندسة أو الهندرة والذي يعني التغيير الجذري والراديكالي لكافة المجالات بما فيها تطوير الهياكل التنظيمية ونمط التسيير المعمول به، بالإضافة إلى تخطيط القوى العاملة وكيفية اختيارها وتوظيفها، إلى جانب طرق الإنتاج، وكل ذلك يسير وفق البيئة الصناعية الجديدة التي تفرض إعادة العمل من جديد.

– دمج عدة نماذج في نموذج واحد: والتي تعني محاولة تقليص النماذج المعمول بها داخل المؤسسة ضمن نموذج واحد يسهل القيام بالعمليات في أقصر وقت وأدنى تكلفة.

– دمج عمليات في عملية واحدة: البدء في تخفيض من حدة العمليات الكثيرة والمثقلة لمهام الإدارة مما يستدعي تقليصها ودمجها في عملية واحدة تسهل من مهمات الإداريين وتقلل من الأخطاء وكذلك تساعد في دقة المراقبة والمتابعة.

– دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة: القيام بتغيير الهيكل التنظيمي المعمول به داخل المؤسسة وفقًا لمتطلبات البيئة المتغيرة والمتطورة وذلك بتقليص حجم الوظائف ودمجها في وظيفة واحدة حتى تسهل عملية الاتصال بين مختلف الوظائف والمصالح والأقسام، إلى جانب مراقبة تدفق المعلومات بين هذه الوظائف ضمانًا لسرية تلك المعلومات والحفاظ عليها من تسربها إلى المؤسسات المنافسة الأخرى.

– تركيز الأداء في موضع أو مركز واحد وربما لدى مسؤول واحد بدلا من تشتيته على عدة مواضع أو مراكز وعدة موظفين: العمل على استخدام مسؤول واحد في موضع واحد حتى يتسنى له القيام بمهامه بدقة وتفاني وكذلك حتى يقلل من أخطائه، وتفاديًا للفوضى وكثرة المهام وثقلها التي تؤثر مع مرور الوقت على أدائه ومن ثم على أداء المؤسسة.

– تحديد إدارة أو قسم يمثل جهة واحدة مسؤولة أمام الإدارة والعملاء عن أداء متكامل.

– خفض عدد مرات توقف الأداء للفحص في المواضع المتعددة بعد تركيز الأداء في موضع أو مركز عمل واحد.

– تعديل جدولة بعض العمليات لتؤدي على التوازي – في نفس الوقت – بدلاً من التوالي.

– استبدال تخصص الإدارات أو الأقسام في أداء عمليات معينة بصيغتين: تتمثل الأولى في فرق العمل – من أكثر من إدارة – تتولى الواحدة تنفيذ عملية متكاملة، وأما الثانية تتولى الإدارة التي تحتاج للتعامل مع شركات أخرى، التعامل معها مباشرة، حتى يمكن خفض وقت وتكلفة.

3– مقومات إعادة البناء:

لهذا الاتجاه مقومات يجب توافرها وتتمثل فيما يلي(1):

– إيمان الإدارة العليا بأهمية التغيير وتشجيع العاملين عليه: والتي تعني تلك الميكانيزمات الجديدة التي يفرضها المحيط المتجدد وبعد ظهور مؤسسات متنوعة بتنوع أنشطتها وفروعها، بالإضافة إلى ظهور أنماط تسييرية عصرية مع عصرنة تقنياتها، وكل ذلك يفرض على القائمين بتسيير المؤسسات على انتهاج أسلوب التغيير والذي يعني وجوب إحداث تغييرات جذرية ومستمرة ودقيقة على كافة الأوجه والمجالات الموجودة في المؤسسة، ومن ثم يستوجب على الإدارة العليا بعث ثقافة التغيير في العاملين لديها ومحاولة شرح مدلول ثقافة التغيير وأهميتها بالنسبة لأداء المؤسسة حاليًا ومستقبلاً.

– تحليل سليم لموقف المؤسسة وتصميم الأهداف: تعني انتهاج منهج التشخيص الدقيق والسليم للبيئة الداخلية للمؤسسة وذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف الموجودة لديها، ومن ثم معرفة الموقف التنافسي للمؤسسة مع

(1): د. أحمد سيّد مصطفى، المرجع نفسه، ص 05.

تحديد مركزها التنافسي في الأسواق المحلية والعالمية، بالإضافة إلى اعتماد القائمين داخل المؤسسة على تصميم دقيق وفعال لأهداف المؤسسة حتى تتضح الرؤية المستقبلية لديها.

– إدراك كاف لرغبات وتوقعات العملاء.

– تحديد العمليات الجوهرية ذات الأولوية لتكون موضوعا لإعادة البناء.

– تحليل سليم لكل عملية جوهرية إلى عناصرها.

بالنسبة للنقاط الأخيرة تعكس نية الإدارة في خدمة عملائها وإرضائهم حتى تصل إلى جودة عالية في المنتجات والخدمات، إلى جانب تحديد العمليات الأساسية التي تستوجب إحداث التغيير على مستواها والعمل على تحليل المعطيات لديها تحليلا سليما.

– تشجيع الاقتراحات والابتكارات: تعني تشجيع الإبداع والإبتكار الفردي كونهما يمدان المؤسسة بمعلومات جديدة ومعارف تمكنها من تحسين وتطوير طاقتها الإنتاجية،

ومن ثم تطوير الخدمات المقدمة للعملاء.

– موضوعية إعادة بناء الهيكل التنظيمي – إن تطلب الأمر ذلك – كنتيجة لإعادة تصميم العمليات، فقد تلغي وحدة تنظيمية أو أكثر، وقد تستحدث أخرى.

– صياغة جديدة واعية للسياسات والإجراءات وخرائط تدفق العمليات: تعني إحداث تغيير شامل لكافة السياسات والإجراءات الحالية، والعمل على تحسينها وتطويرها وفق متطلبات البيئة الصناعية الجديدة.

– إعادة تصميم موضوعية لمعايير الأداء، لقياس الفرق بين وقت وتكلفة العمليات قبل وبعد إعادة البناء: وذلك بالإعتماد على معايير عصرية لقياس أداء الأفراد العاملين داخل المؤسسة، وذلك لتقليل الانحرافات لديهم ومن ثم تحسين أدائهم على مرور الزمن حتى ينعكس على أداء المؤسسة.

– الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في بناء نظام متطور للمعلومات يكون أساسا لقرارات وتحركات سريعة ورشيدة.

– النظر لمعارضة البعض للتغيير، كرد فعل طبيعي وفهم أسباب المعارضة كأساس للمعالجة.

ثانيًا: التوجه بالأداء[1]: نما هذا الاتجاه خلال السنوات الأخيرة من واقع الخبرات الناجحة لبعض الدول العالم النامي والدول المتقدمة، حيث يتضمنه تغييرات جذرية في الرؤية الشاملة لبرامج الإصلاح الإداري للجهاز الحكومي بوجه خاص، وهو يركز على ترابط الأهداف قصيرة المدى بالرؤية الطويلة، في إطار استراتيجي متكامل، بدلاً من التركيز على الجوانب الهيكلية الإجرائية ، ومن المهم أن يتضمن هذا الإطار إخضاع مؤشرات أداء هذه الأجهزة إلى اختبار التنافس سواءًا داخليًا أو خارجيًا بل إن مجرد الإعلان عن الإنجازات والنتائج يعتبر دافعة للتطوير، كما يمكن من توجيه جهود الإصلاح إلى أكثر المجالات إلحاحًا، ويساعد على إعادة توجيه مسار الإصلاح.

(1): ورقة عمل أعدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية، على هامش اجتماعات الدورة العادية الرابعة والثلاثين للجمعية العمومية للمنظمة، يومي 10، 11 جوان 1996، بمقر الأمانة العامة لجامعة الدول العربية بالقاهرة، حول موض وع " التوجه بالأداء كمرتكز للإصلاح الإداري ".

كما يمكن هذا التوجه الحديث من ربط أداء العاملين والبرامج بالنواتج النهائية للأداء الكلي للأجهزة الحكومية، ويحقق نتائج أفضل فيما يتعلق بمراقبة جهود الإصلاح الإداري.

ثالثًا: التحول إلى الميزات التنافسية المتواصلة: يتوقف مصير كل الدول على ميزاتها التنافسية، ولن يقتصر الأمر على الميزات التقليدية، كتوافر المادة الخام، أو رخص الأيدي العاملة ، أو القرب من الأسواق بل يتعداه إلى ضرورة خلق ميزات تنافسية حاسمة، تستند غالبا إلى ميزات نسبية تتمتع بها الدولة، وفي تحويل المزايا النسبية إلى تنافسية، يتعين على الحكومات أن تلعب دورا قياديًا هامًا في دفع المؤسسات إلى الابتكار والتجديد، وتتحدد أبعاد هذا الدور فيما يلي(1):

1- التركيز على خلق عناصر الإنتاج المتخصصة، مثل ربط الأبحاث والتعليم والمعرفة بصناعات استراتيجية مختارة. فتركيز الموارد العلمية والبحثية هو الذي يحقق الميزة التنافسية وليست تشتيتها وبعثرتها.

2- المراقبة المستمرة لآليات السوق وما تعطيه من إشارات مع الإحجام عن التدخل لتغيير مسارها وخاصة إذا كانت تعمل تحت ظروف طبيعية.

فقد كان إحجام الحكومة اليابانية عن التدخل في قوى السوق إزاء انخفاض قيمة الدولار تحت إدارة الرئيس نيكسون من ناحية وصدمات ارتفاع أسعار الطاقة في السبعينات من ناحية أخرى، هي التي ولدت الضغوطات القوية على المؤسسات الصناعية اليابانية لتطوير طرق إنتاجها لاستيعا ب هذه الصدمات، مما أدى إلى حصولها على ميزات تنافسية حاسمة.

3- تجنب السياسات التي تحد من المنافسة بين المؤسسات التي تشمل الصناعات المختلفة. فعنصر المنافسة هو الذي يدفع عجلة التجديد والابتكار بحيث يقتصر دور الحكومة على إعطاء الإرشادات والمساندة للحقول والميادين الجديدة التي يجب أن تتجه إليها البحوث والتطوير.

4- رسم الأهداف التي تقود إلى استمرارية الاستثمار، ومن ذلك الاستثمار في تكوين المهارات البشرية وفي البحوث والتطوير، وفي المعدات والتقنيات المتقدمة التي تسهم بفلعلية في تطوير القوة البشرية.

5- تجنب إدارة التجارة الخارجية عن طريق الصفقات المتكافئة كلما أمكن ذلك حيث أن الميزات التنافسية لا تتحقق إلا في أسواق دولية حرة تلهب فيها المنافسة الحماس بالنسبة للتطوير والتجديد والإبداع.

رابعًا: خلق تكنولوجيا خاصة: لخلق تكنولوجيا خاصة يستوجب وضع استراتيجية تكنولوجية تتفق مع بيئتنا وعاداتنا، وتعتمد على استراتيجية الإبتكارات في المنتجات، والعمليات ومراحل الإنتاج، وعلى حجم الإنتاج الكبير وتخفيض الأسعار، وبالتالي للوصول إلى تكنولوجيا خاصة يستوجب المرور بالمراحل التالية(2):

1- <u>مراحل تطوير التكنولوجيا الخاصة</u> : ويمكن خلق التكنولوجيا على مراحل، كما تطورت التكنولوجيا اليابانية على عدة مراحل:

---

(1): د. عبد العزيز الشربيني: أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية ؟ المرجع نفسه، ص 2.

(2): د. حليم حلمي رزق: الدروس المستفادة من الاتجاهات العالمية في التغيير التكنولوجي، بحثا منشورا بالادارة وسرعة التغيير، د. سعيد يس عامر، مركز وايد سيرفيس لاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1995، ص 390-405.

– **المرحلة الأولى:** مرحلة استيراد التكنولوجيا الغربية، وإحلال رأس المال مكان العمل، والتقدم في مجال البحوث والتطوير، وساعدت الدولة في إدخال التكنولوجيا المتقدمة.

– **المرحلة الثانية:** مرحلة الآلية والكمبيوتر حيث احتلت هذه الأخيرة مكاناً بارزًا في التكنولوجيا اليابانية نتيجة البحوث والتطوير وكفاءة التنظيمات، وتمثل صناعة الكمبيوتر اليابانية حاليًا عصر الإزدهار بما يؤثر على صناعة السيارات والصناعات الإلكترونية والآلية....

– **المرحلة الثالثة:** التفرقة بين صناعة الكمبيوتر واستخدام الآلية في الإنتاج، بالإضافة إلى استخدام الكمبيوتر والآلية في المجالات المختلفة، وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية المستخدم الأول للكمبيوتر في العالم، يليها اليابان ثم أوروبا.

2– عوامل نجاح التكنولوجيا الخاصة: عوامل نجاح خلق تكنولوجيا خاصة في تخطيط وتطبيق ثلاث استراتيجيات كما يلي(1):

أ – **استراتيجية التصنيع:** تطبيق المبادئ العلمية للإنتاج وإدارة الإنتاج، فيما يخص: بتصميم الإنتاج، نظام مراقبة المخزون، كفاءة العاملين، التكامل، النظام الثقافي، دور الحكومة، بجانب استخدام التكنولوجيا الحديثة، وتتحدد أهداف استراتيجية التصنيع فيما يلي:

– محاولة الوصول إلى القيادة التكنولوجية في مجال المنافسة الدولية بالاستقلال التكنولوجي، والاستفادة من مزايا الأجور المنخفضة والإنتاج الكبير والتخصص والاستثمار في الخارج.

– رفع الكفاءة الإنتاجية نتيجة العمالة المناسبة وتخفيض المخزون وتصميم المنتجات.

– القضاء على مجالات الأعطال والإسراف والوحدات المعيبة وتحسين مراحل الإنتاج وخلق نظم خاصة بالصناعة في مجالات الإنتاج ومراقبة الإنتاج والمخزون ومراقبة الجودة وتنظيم العمل.

– محاولة الوصول إلى " صفر العيوب " بجانب تخفيض المخزون إلى مستوى الصفر، والجودة الكلية والبحوث والتطوير والجوانب الاجتماعية.

ب– الاستراتيجية التكنولوجية: وذلك كطريق لقيام قاعدة تكنولوجية موضحة بها دور الدولة والمؤسسات المختلفة سواءًا حكومية أو خاصة في تطوير قطاع الأعمال من الناحية التكنولوجية، عن طريق وضع خطة تعتمد على العديد من البرامج يمكن تلخيصها كما يلي:

* تشجيع البحوث والتطوير والابتكارات داخل المؤسسات: ويتم ذلك بإعطاء قروض طويلة الأجل للابتكارات مع الإعفاءات من الضرائب للبحوث، وتشجيع التمويل من الصناعة والزراعة والخدمات، لتطوير البحوث الفنية، والربط بين الناحية القوية والإقليمية بين البحوث والتطوير الحالي والمتوقع وخاصة في البحوث التكنولوجية بجانب البحوث الاقتصادية والاجتماعية، وينشأ تجمع تكنولوجي، يختص بالبحوث التكنولوجية في البيئة وتشمل كل من: المستشارين التكنولوجيين، المراكز الفنية، الجامعات، مراكز الابتكارات، مراكز البحوث والمعامل العامة والمشروعات الصناعية والخدمية.

* تنمية الثقافة والمعلومات العلمية والفنية: إن تنمية البحوث والقدرة على الابتكارات، تعتمد على المعلومات

(1): د. حليم حلمي رزق: الدروس المستفادة من الاتجاهات العالمية في التغيير التكنولوجي، المرجع نفسه، ص 390–405.

العلمية والفنية وعلى التطوير والمتابعة للأساليب الفنية المتقدمة، ويساهم النظام التعليمي والمكتبات الجامعية في نشر الثقافة العلمية والفنية، ويحتاج ذلك للتطوير بخطة آلية للاستفادة من النشرات والاتصالات والمعلومات ويستفيد منها الجمهور، والمؤسسات، والتجمعات التكنولوجية.

* تشجيع الابتكارات بالتدريب عن طريق البحوث: إن تطوير البحوث والتطوير داخل المؤسسات، يعتمد على أفرادها، كما يعتمد على تطوير كفاءة العاملين المستقبلية بواسطة التدريب عن طريق البحوث، وخاصة للمهندسين والفنيين لتطوير التكنولوجيا الحديثة.

ج- الاستراتيجية الاجتماعية: عن طريق التكيف السريع للنظام الاجتماعي مع التطور التكنولوجي بواسطة التدريب، ورفع الكفاءات وتكامل نظام التعليم مع الصناعة من حيث التعيين والتدريب، والاعتماد على العلاقات التعاونية بين الإدارة والعاملين والنقابات لتحقيق الحماية الاجتماعية فيما يخص الصحة، المعاشات، البطالة والحوافز، كذلك تفعيل أسلوب روح الجماعة Esprit d'équipes داخل المؤسسات.

وتلخيصا لما سبق، ولخلق تكنولوجيا خاصة، تنطلق من ذاتيتنا، وتتفق مع تقاليدنا وعاداتنا وبيئتنا، يجب الاعتماد على استراتيجية متكاملة بين عوامل الإنتاج والتكنولوجيا والبحوث والتطوير وتنظيم العمل والابتكارات، بالإضافة إلى النظام الثقافي والاجتماعي والمعلوماتي والاتصالات والتدريب.

المطلب الثالث: كيفية تقييم الميزة التنافسية:

إن التفكير الاستراتيجي يتمحور في جوهره على فكرة أن الأداء المتميز يتطلب امتلاك ميزة تنافسية والمحافظة عليها مقارنة بالمنافسين . وفي هذا المجال تجدر الإشارة إلى أن إدارة المؤسسة يجب أن تكون واعية، وعلى فهم كامل بالميزات الحالية، وجوانب الخلل المرتبطة بأعمالها، وكذلك ما هي المجالات أو الميزات التي قد يستطيع المنافسون تقليدها أو نقلها ؟ وتلك التي لا يستطيعون تقليدها أيضا.

« كما يمكن التذكير بأن مصادر الميزة التنافسية تتمثل في المهارات فائقة التميز التي لا تتوافر لدى المنافسين (مثل مهارات هندسية وفنية تعود إلى إنتاج سلع عالية الجودة والصلابة، هيكل تنظيمي قادر على التكيف وسريع الاستجابة للتغيرات طبقا لظروف السوق، القدرة على الابتكار...) والموارد فائقة التميز (مثل تسهيلات خاصة بالتصنيع، موقع متميز، قوة أو رجال البيع على مستوى عال من المهارة، نظام توزيع شامل، علامة مشهورة، موردون متميزون...).

بالإضافة إلى أن خلق القيمة لأعمال المؤسسة، ومن ثم للعملاء تعني ضرورة تصنيف أنشطة المؤسسة إلى: نشاطات خاصة بتصميم المنتج، ونشاطات خاصة بالتوزيع، ونشاطات خاصة بالخدمات المرتبطة بالسلعة...، وهذا التصنيف يحتاج إلى نشاطات مساعدة أو داعمة مثل: الشراء، وإدارة الموارد البشرية، والتطوير التقني وبنية أساسية جيدة، بشرط أن ترتبط ارتباطًا وثيقًا بنشاطات خلق القيمة »[(1)].

وبالتالي فإن التميز التنافسي كموقف يتمثل في انخفاض تكلفة المنتجات، وهذا يتطلب تكلفة انجاز أنشطة خلق القيمة، وتحقيق رضا العملاء (تقـديم علامة متـميزة، خـدمات متـميزة، خصائص مبتكرة لشكل السلع،

(1): د. عبد السلام أبو قحف، المرجع نفسه، ص 285.

سلع / منتجات متميزة الجودة...).

أولاً: دعائم التنافسية: إن المؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة، يطلب منها أن تمتلك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك.إن هذه الأخيرة تتمثل في مجموع الكفاءات (التنظيمية، التسييرية، والتكنولوجية،...إلخ) الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ومنها تلبية حاجيات المستهلكين والصهر على إرضائهم. إن القيام بذلك بفعالية ونجاعة، يعكس تنافسية المؤسسة، ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة.في الواقع العملي للمؤسسات، نجد أغلبها لا تتساوى في التنافسية سواء من حيث العدد أو القوة. إن هذا التباين يدفع كل واحدة منها، إلى أن تستغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية وأن تتموضع فيها.كما أن الحكم على تنافسية المؤسسة العامة، يتم من خلال تحليل مكوناتها وتقييمها من خلال مؤشرات متعددة، ومقارنتها بمنافسيها المباشرين[1]:

1− التنافسية المالية: إن معرفة ذلك يتم بواسطة القيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع.ومما لاشك فيه توجد ترسانة من النسب المالية التي تتوقف على طبيعة النشاط، وخصوصية المؤسسة، ودورة حياتها، إلا أن هناك بعض النسب الشائعة الإستعمال مثل:

* نسبة رأس المال الدائم (الأموال الدائمة/الأصول المتداولة).

* نسبة الإستقلالية المالية (الأموال الخاصة/الديون).

* نسبة قدرة التسديد (الهامش الإجمالي للتمويل الذاتي/ المصاريف المالية).

* نسبة المردودية (الأرباح/الأموال الخاصة).

من خلال هذه النسب وأخرى كثيرة، نستطيع معرفة قدرتها المالية على مزاولة نشطها إضافة إلى القدرات الأخرى.

2− التنافسية التجارية: إن قدرتها التنافسية في المجال التجاري تمكنها من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية إتجاه منافسيها المباشرين.لمعرفة ذلك، يتم من خلال عدة مؤشرات منها على سبيل المثال:

* وضعية منتجاتها في السوق، من خلال التركيز على الجودة والنوعية.

* شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة وفاء مستهلكيها، وتعاملها مع زبائنها، وسعة حفيظة منتجاتها وتنوعها، وفعالية سياستها الإتصالية الإشهارية،...إلخ.

* التوسع الجغرافي الذي يتم من خلال فعالية قنواتها التوزيعية، وقوتها البيعية، الخدمات المقدمة بعد عملية البيع،...إلخ.

3− التنافسية التقنية: تتمثل في قدرة المؤسسة في التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة في إنتاج منتوجات

(1): فقرة مأخوذة من شبكة الإنترنت على الموقع:.w w w . esccellenceinc . org/arabic/about _ US4 _ ar. Shtm ، الموضوع: اقتصادي، النطاق الجغرافي: الوطن العربي، تاريخ الإصدار: 28/25 جويلية 2005، نوع المحتوى: ملتقى إعادة هيكلة القطاع الحكومي في إطار الفكر الإداري والمحاسبي والقانوني المعاصر، الناشر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية – دمشق – الجمهورية العربية السورية.

ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة.وإن ذلك يتحتم عليها أن تساير التطور التقني، مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل سيرورة الإنتاج.كما أن درجة تأهيل العمال، وتوفر جو يشجع على القيام بمختلف الأنشطة، وأخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الإعتبار، مما يدعم قدرتها التنافسية التقنية.

4- التنافسية التنظيمية والتسييرية: يتعلق الأمر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة.إن ذلك يتوقف على نوعية الأنشطة، وطبيعة التنظيم والقرارات، ودرجة الإندماج.أما قدرتها التسييرية تتضح من خلال كفاءة مسيرها، وعلاقتهم بالمرؤوسين.إن مصدر التنافسية التسييرية تتعلق بالقيم التي يتميز بها مسئولي المؤسسات، حيث تمس الصفات التي يتحلوا بها، التي تتولد من خلال التجارب السابقة، والمعرف المتحصل عيها من طبيعة التكوين والتمهين.

إن تحديد القدرة التنافسية الكلية للمؤسسة يتمثل في تحليل مختلف أنواع القدرات التنافسية المشار إليها أعلاه، ومقارنتها بأهم منافسيها المباشرين.إن تنافسية المؤسسة تكمن بصفة عامة في التحكم في التكاليف التي تشمل مجموع ما تتحمله من تكاليف إبتداء من عملية التموين مرورا بعملية الإنتاج وإنتهاء بوضع المنتوج في متناول المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي.أما التميز يتم من خلال التركيز على خمسة دعائم، كما هو موضح من خلال الجدول رقم (III-1):

الجدول رقم (III-1): دعائم التمييز:

المنتوج	الخدمة	المستخدمين	عائد المبيعات	الصورة
الوظيفية	الفترات	الكفاءة	التغطية	الرموز
الكفاءة	التركيب	اللباقة	الخبرة	وسائل إتصال
المطابقة	التكوين	المصداقية	الكفاءة	الأجواء
الإستمرارية	النصائح	الخدومية		الحوادث
قابلية التصليح	التصليح	قابلية العمل		
قابلية الإشتغال	خدمات أخرى	الإتصال		
الرسم والنمط				

Source : P.Kotler et Bernard Du Bois, «marketing Management » 8 Edition, Paris, P 298.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، بإمكان المؤسسة أن تتميز عن منافسيها بالتركيز على أحد تلك الدعائم الخمسة أو جلها، وذلك من خلال خصائص كل دعامة، بحيث يتوقف ذلك على إمكاناتها وقدرتها المتنوعة.

- فمثلا إذا ركزت المؤسسة على المنتج فإنها تعمل جاهدة على الرقي إلى أعلى المستويات من رضي العملاء على منتجاتها إنطلاقًا من تميز المنتج بخدمته عن طريق تفعيل الجودة العالية.

وذلك باستعمال التحسينات المستمرة بالاعتماد على ابتكارات وإبداعات الأفراد ذوي مهارات عالية في تحسين شكل المنتج ومواصفاته تسمح بجلب انتباه المستهلكين، كما تستعين المؤسسة بمستوى الخدمات التي تقدمها ما بعد البيع من تسهيلات البيع والشحن والنقل.

– وفي حالة استعمال الدعامة الثالثة كالتركيز على جودة الأداء البشري بخدمتهم عن طريق تأهيلهم وفق أسس وأنماط عصرية تسمح لهم بتحسين مستواهم وأدائهم في كل مرة مما ينعكس إيجابًا على أداء مؤسستهم والعمل على إشراكهم في تسيير هذه المؤسسة وتحسين ظروف العمل والاهتمام لانشغالاتهم.

– أما إذا اهتمت المؤسسة بتحقيق هوامش ربحية عالية فتقوم بتخفيض تكاليف الإنتاج قصد تقديم منتجات وخدمات بأسعار منخفضة دون التضحية بجودة المنتجات أو أداء الخدمات وذلك من أجل الوصول إلى المستهلك قبل المنافس.

– وفي ما يخص الدعامة الأخيرة فتلجأ المؤسسة إلى تحسين صورتها أمام العملاء بتطوير سياساتها وإستراتيجيتها والعمل على الأداء الأحسن في كل مرة قصد تحقيق الإستمرارية والبقاء في الأسواق.

المبحث الثالث: متطلبات الميزة التنافسية المتواصلة:

لا تكتفي المؤسسة بالحيازة على الميزة التنافسية، باعتبار أن هذه الأخيرة لا يم لكن أن يحتفظ بها بصفة نهائية. ومن ثمة تأتي ضرورة تنمية وتطوير هذه الميزة؛ قصد التأمين المستديم لأسبقية المؤسسة على المنافسين. ويستدعي ذلك بالضرورة الاستناد إلى الإبداع الذي مفاده الإتيان بالجديد.

المطلب الأول: الإبداع التكنولوجي:

يحتل الإبداع التكنولوجي موقعا مهما في التفكير الإستراتيجي للمؤسسة، باعتباره -الإبداع التكنولوجي- «... تلك العمليـــة التي تتعلـــق بالمستجدات الإيجابيـــة والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعهـــا وكذلك أساليب الإنتاج»[1]. ومن ثمة آفاق التطور والنمو في مستقبل أكثر تعقيدًا.

أولاً: البحث والتطويـــر: يُعد نشاط البحث والتطوير المغذي الرئيس للإبداعات التكنولوجية، بخاصة للمؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانات مادية وبشرية معتبرة. أما المؤسسات المتوسطة والصغيرة، فهي تنتج التكنولوجيا من خلال اعتمادها على الأفكار المستقاة لدى الزبائن؛ لأنها تنشط بالقرب منهم من جهة، ولا تملك الإمكانيات من جهة أخرى.وينقسم البحث والتطوير إلى[2]:

1- <u>الـــبـــحـــث</u>: ويتضمن ما يلي:

أ)- البحث الأساسي: يتمثل في « الأعمال التجريبية أو النظرية، الموجهة أساسا إلى الحيازة على معارف جديدة، تتعلق بظواهر وأحداث تم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها، أو استعمالها استعمالا خاصا»[3].

ب)- البحث التطبيقي: يتمثل في « الأعمال الأصلية المنجزة، لحصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحث الأساسي، أو من أجل إيجاد حلول جديدة تتيح الوصول إلى هدف محدد سلفا. ويتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة وتوسيعها لحل مشاكل بعينها » [4].

ومن نتائج البحث التطبيقي نجد – أساسًا – التطبيقات الجديدة في المجالات الآتية[5]:

- منتجات جديدة؛
- طرائق إنتاج جديدة؛
- التحسين الملموس لكليهما.

تتضمن التطبيقات الجديدة في المنتجات «(...) إحداث التغيير في مواصفاته أو خصائصه لكي تلبي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن(...)»[6].

أما فيما يتعلق بالتطبيقات الجديدة الخاصة بطرائق الإنتاج، فهي تهدف إلى «(...) تحسين أداءاته من الناحيتين الفنية والاقتصاديـــة فـــي آن واحـــد، ممـــا يترتب عنه نتائـــج إيجابية في المردوديـــة أو كمية المخرجات وانخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة، وبالتالي تحقيق الأرباح»[7].

---

(1)، (2): م.س أوكيل، إقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، ص 33. (3), (4): IBID, P 33–34.

(5): R. BETTAHAR, «l’Analyse des forces et faiblesses de l'innovation technologique», <u>Revue de Ex L'ENSAG</u>, N°2, 1er trimestre, 1996, P 79.

(6)، (7): م.س.أوكيل، مرجع سابق، ص 34

أما فيما يتعلق بالعلاقات بين التطبيقات الجديدة في المنتجات و طرائق الإنتاج «(...) فإنها تختلف حسب طبيعة المنتج. عندما يكون في حالة المنتجات الصناعية أو الاستثمارية (...). كلما جرى تغيير في تلك المنتجات كلما استلزم ذلك تغييرا في الطريقة التي تنتجها.

أما عندما تكون في حالة المنتجات الاستهلاكية فإن العلاقة ليست ضرورية ما عدا في حالة المنتج الذي أبدع فيه جوهريا (...)»[1].

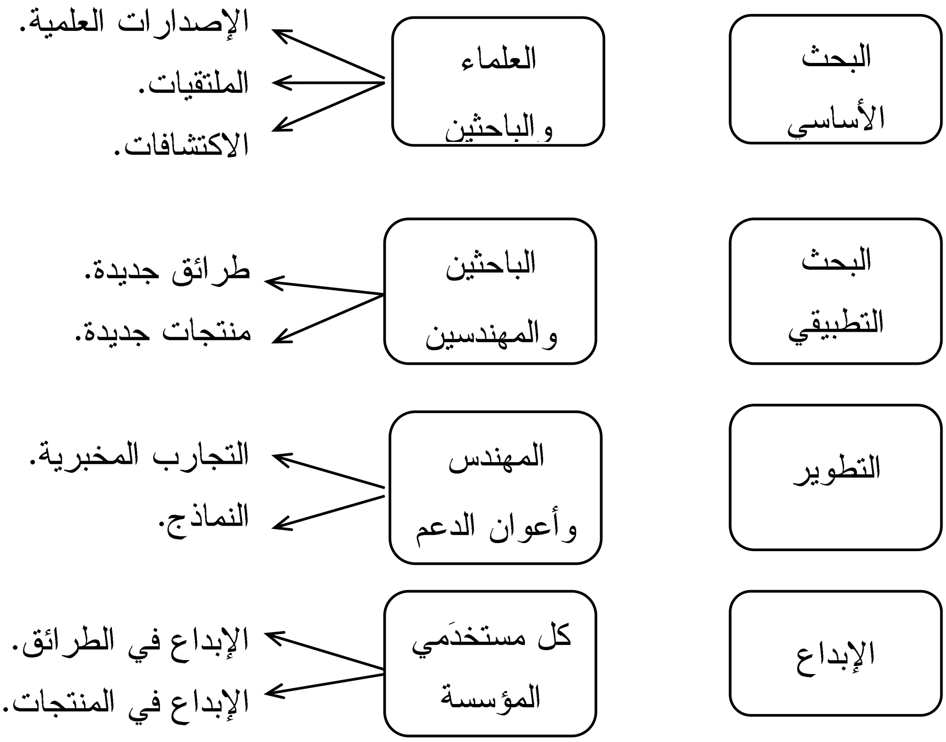
2- التطوير: يتعلق الأمر هنا بالاستثمارات الضرورية، التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة (في طرائق الإنتاج أو في المنتج) بالاستناد إلى الأعمال الآتية[2]:

- التجارب والنماذج المنجزة من قبل الباحثين؛
- فحص الفرضيات وجمع المعطيات التقنية، لإعادة صياغة الفرضيات؛
- الصيغ، مواصفات المنتجات، مخططات كل من التجهيزات، الهياكل وطرائق التصنيع.

يعد التطوير نتاجا لأعمال البحث والتطوير، حيث تكون المنتجات محمية في شكل إبداعات مبرءة مهما تكن الأهمية، الاستعمال أو الشكل.

و يمكن تلخيص هذه المراحل التي يمر بها البحث والتطوير من خلال الشكل رقم (III-2):

الشكل رقم (III-2): مراحل البحث والتطوير.



المصدر: R. BETTAHAR, 1996, p.80.

يمكن قياس أثر البحث والتطوير على الإبداع التكنولوجي بالاستناد إلى درجة الإبداع المحققة، حيث يتم هنا التفرقة بين درجتين : تتمثل الأولى في الإبداع الطفيف أو التراكمي، والذي يُستمد من التحسينات الطفيفة والمستمرة خلال الزمن في المنتجات وطرائق الإنتاج. وتعزى إمكانية القيام بهذه التحسينات إلى أن

(1): المرجع نفسه، ص 34-35.

(2): R. BETTAHAR, op-cit, P 79.

المعارف المستخدمة في هذه الأخيرة لم يتم استنزافها واستغلالهـــا إلى أقصى حد، وبالتالي تبقى مصدرا للمزيد من التحسينات.

أما الدرجة الثانية تتمثل في الإبداع النافذ أو الجذري، الذي مفاده الإبداع في المنتجات وطرائق الإنتاج على أسس جديدة ومختلفة تماما – حتى متناقضة – عما كان معمول به. كأن يتم تحويل مادة المطاط من مادة عازلة للكهرباء إلى مادة ناقلة لها.

وبالاستناد إلى «التحقيق السنوي (MCGRWHILL) الخاص بالولايات المتحدة الأمريكية لسنة 1977 أن نصيب الإبداع في المنتجات الجديدة كان 87%. وضمن هذه النسبة الأخيرة هناك 28% تخص المنتجات الجديدة و59% تخص التحسينات في المنتجات (...)»[1].

والملاحظ أن نسبة الإبداع في طرائق الإنتاج الجديدة ضعيفة؛ ويعزى ذلك إلى النسبة المرتفعة للتحسينات في المنتجات. فكلما كانت نسبة هذه الأخيرة مرتفعة كلما قلت الضرورة إلى إحداث تغييرات جذرية في طرائق الإنتاج. وعليه هناك علاقة عكسية بين درجة التحسينات في المنتجات ودرجة الإبداع في طرائق الإنتاج.

لا يمكن إسناد نجاح البحث والتطوير –أساسا– إلى ضخامة الموازنة المخصصة لهما، حيث «أكدت الدراسة التي أجراها (Philippe DE WOOT) على أنه لا يوجد أي ارتباط بين ضخامة موازنة البحث والتطوير ومعدلات الإبداع التكنولوجي، ما لم تتوفر بعض الشروط البشرية والتنظيمية (...)» [2]. فالبحث والتطوير لا يتم ممارستهما بصفة عشوائية؛ لأنهما في صميم الإبداع التكنولوجـــي، وبالتالي يؤثر ذلك على قدرات تطوير الميزة التنافسية في المدى البعيد.

ثانيًا: آثار الإبداع التكنولوجي: لا يعد الإبداع التكنولوجي كذلك، ما لم يفض إلى نتائج إيجابية، حيث تعود هذه الأخيرة على جهتين:

- تعود على المؤسسة بالربح حتى تؤمن استمراريتها؛
- تعود على الزبائن حيث يكون بمقدورهم اقتناء منتجات تتوفر على شروط السلامة.

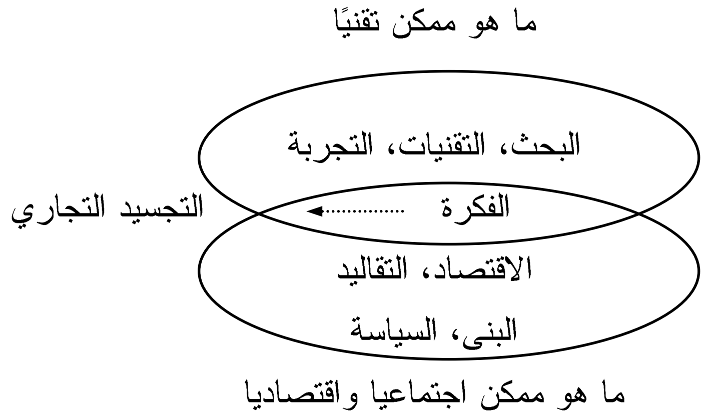
فالإبداع التكنولوجي يصبح في هذه الحال ذلك الاتقاء بين:

- ما هو ممكن تكنولوجيا؛
- وما هو ممكن اجتماعيا واقتصاديا.

ويمكن توضيح هذا الالتقاء من خلال الشكل الآتي:

---
(1): S. AIT-EL-HADJ, l'Entreprise face à la mutation technologique, ed. d'organisation, 1989, P 143.
(2): R. PERCEROU, op-cit, P 11.

الشكل رقم (III-3): صياغة الإبداع التكنولوجي.



المصدر: R. BETTAHER, 1996, P 83.

ويمكن تصنيف أثار الإبداع التكنولوجي إلى: الآثار على بنى النشاط، الآثار على الإستراتيجيات العامة

1- الآثار على بنى النشاط: تتلخص هذه الآثار في الآثار على التجزئة الإستراتيجية، الآثار على القيمة المحتملة للنشاط، الآثار على القوى التنافسية الخمس والآثار على بنية التكاليف.

1-1- الآثار على التجزئة الإستراتيجية[س]: تتمثل هذه الآثار في[1]:

أ)- اختفاء جزء أو عدة أجزاء إستراتيجية: ويتعلق الأمر إما باختفاء نشاط بكامله، و بالتالي كل الأجزاء المشكلة له، وإما اختفاء بعض الأجزاء فقط.

ويرجع ذلك إلى الإبداع الجذري.

ب)- ظهور أجزاء إستراتيجية جديدة: قد يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى ظهور أجزاء جديدة، والتي لم يسبق أن وجدت من قبل، وكذا بإمكانه أن يؤدي إلى إنشاء نشاط جديد تماما، والمتضمن لعدة أجزاء إستراتيجية.

ج)- تشتيت جزء إستراتيجي إلى عدة أجزاء مختلفة: هذه الظاهرة صحيحة بالنسبة للإبداعات في طرائق الإنتاج، وهي كذلك بالنسبة للإبداعات في المنتج. فمثلا، آلة التصوير، وبعد جملة من الإبداعات تم تجزئتها إلى عدة أجزاء فرعية، وهذه الأخيرة انقسمت بدورها إلى أجزاء أخرى، مثل آلة التصوير القابلة للاستهلاك بمجرد الاستعمال (appareils jetables).

د)- إدماج عدة أجزاء في جزء واحد: و يتعلق الأمر بإدماج عدة أجزاء في جزء واحد، حيث يمكن ذكر حال ضم بعض أجزاء الإعلام، الاتصالات ومعدات المكتب.

1-2- الآثار على القيمة المحتملة للنشاط: تتمثل في [2]:

أ)- أثر الإبداعات الطفيفة: تسمح الإبداعات الطفيفة – عادة – بالحفاظ على معدل نمو، أو على مرد ودية النشاط بإجراء التحسينات على المنتج، مما يدعم المبيعات، أو بإجراء التحسينات على طرائق الإنتاج، مما يسمح بتخفيض تكاليف الإنتاج، وبالتالي مضاعفة الربح.

ب)- أثر الإبداعات الجذرية: يمكن أن تؤدي الإبداعات الجذرية إلى آثار إيجابية علــى الـقيمة المحــتملة

(1): J. BROUSTAIL et F. FRERY, le Management stratégique de l'innovation, Ed. DALLOZ, 1993, P 78-80.
(2): IBID, P 81-82.

(س): لمزيد من التفصيل انظر الفصل الأول المبحث الثالث.

للنشاط، فبعض الإبداعات بإمكانها بعث نشاط كان مستقرا أو آيلاً إلى الزوال بشكل مفاجئ، من خلال تجديده تكنولوجيا.

أما بالنسبة للأثر السلبي للإبداعات الجذرية، فيتمثل في تقديم منتج بديل، أو طرائق إنتاج بديلة، حيث يؤدي ذلك إلى إفراغ النشاط القديم من كل أهمية أو قيمة، وقد يؤدي حتى إلى اختفاء نشاط مزدهر، أو على الأقل التقليل من جاذبيته.

فالإبداع التكنولوجي يغير وبشكل مفاجئ بنى النشاط، وفي وقت قصير يتم تبديل المنافسين القدامى، الموردين القدامى، وحتى الموزعين القدامى بقادمين جدد.

1-3- الآثار على قوى التنافس الخمس: تتمثل في [1]:

أ)- أثر الإبداع على الزبائن والموردين: يمكن أن يؤدي الإبداع في المنتجات أو طرائق الإنتاج إلى تعديل عميق في العملية الإنتاجية، أو في منتج تام الصنع، إلى درجة أن جزء من التموين التقليدي لا يدخل في عملية تصميم أو تشكيل المنتج. مما يعني بالنسبة للمورد خسارة منفذ من منافذه التجارية. وبالمقابل، فإن الإبداع يمكن أن يؤدي إلى ظهور موردين جدد، أو على الأقل يطور قدرات الموردين الحاليين. حيث يمكن ذكر حال موردي القطع الإلكترونية الذين لا يستغني عنهم في أنشطة عديدة مثل: صناعة السيارات، أو صناعة آلة التصوير.

أما بالنسبة للزبائن فإن التأثير يكون من خلال قدرة الإبداع على تعديل تكاليف التبديل، حيث قد يؤدي التطور التكنولوجي إلى تنميط المنتجات الموجودة في السوق.

ب)- أثر الإبداع على المنتجات البديلة: المنتجات البديلة هي عموما نتاج لإبداع جذري في المنتج. ونادرا ما يحدث ألا يؤدي الإبداع الجذري إلى إحلال المنتج الجديد محل المنتج القديم، ويكون ذلك في حال ما إذا تدخل كل المتعاملين، بمعنى الذين يشكلون القوى التنافسية الأربعة الأخرى، بالإضافة إلى الدولة، حيث يقف هؤلاء كلهم أمام هذا الإحلال.

وتجدر الإشارة إلى أنه في بعض الحالات، يؤدي الإبداع إلى احلالات داخلية، بمعنى إحلال جزء إستراتيجي بآخر ينتميان إلى نفس النشاط.

ج)- الأثر على الداخلين المحتملين: يكون الأثر أساسا على حواجز الدخول، التي تحمي المؤسسات المتواجدة سلفا من الداخلين المحتملين. فبإمكان الإبداع أن يساهم في تخطي حاجز من حواجز الدخول كالتكنولوجيا، معرفة كيفية العمل، أو الحيازة على براءة اختراع، ففي هذه حال تحمي المؤسسات نفسها من المنافسين المحتملين، من خلال انفرادها في التحكم في طرائق الإنتاج أو أنها قادرة على تصميم المنتج. فهي تحتمي وراء تحكمها في التكنولوجيا, فالقدرة المستمرة على الإبداع هي التي تشكل حواجز الدخول، وتميز بين المؤسسات التي بإمكانها احتلال مكان في السوق.

د)- الأثر على حدة المنافسة: يمكن للإبداع أن يعدل من حدة المنافسة، من خلال التقليص أو الرفع من قدرات النشاط، وبخاصة التأثير على نموه.

(1): IBID, 1993, P 86-89.

ومن ثمة فإنه كلما كان النشاط مزدهرا – بخاصة إذا كان الإبداع جذريا – فإن عدد المؤسسات الراغبة في التقدم إلى هذا النشاط يكون كبيرا. وعلى خلاف ذلك، فإذا أدى الإبداع إلى تقادم مفاجئ للصناعة بكاملها، فيتضاءل بذلك عدد المنافسين، مما يؤدي بدوره إلى تناقص حدة المنافسة.

ومن جهة أخرى، فإن الإبداع قد يؤثر على حدة المنافسة، من خلال تعديــل حواجــز الدخــول أو الخروج، ومن ثمة التأثير على عدد المؤسسات الموجودة في السوق. ويدفع تعميم تكنولوجيا معينة بعض المؤسسات إلى الدخول وأخرى إلى الخروج من السوق.

1–4– الآثار على بنية التكاليف: تتمثل في [1]:

أ)– الأثر على توزيع التكاليف حسب طبيعتها: يؤثر الإبداع بقوة على تكاليف اليد العاملة المشكّلة لمنتج معين من خلال، مثلا التسيير الآلي لسلاسل الإنتاج. وأيضا بمقدور الإبداع أن يعدل من حصة المشتريـــات واستهلاك الطاقـــة من خلال تحسين مردوديـــة طرائق الصنع. فالإبداع أي كانت درجته – جذريا أو طفيفا – يؤدي عموما إلى تقليص تكلفة الوحدة الواحدة بشكل واضح، مما يعني التأثير على المردودية إيجابيا.

ب)– الأثر على توزيع التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة: يعدل الإبداع في المنتج من طبيعة المكونات الداخلة في صنع المنتج، ومن ثمة التعديل في تكلفته المتغيرة. ويؤدي الإبداع في الطرائق إلى التقليص، أو الرفع من التكلفة الثابتة للأصول الضرورية للإنتاج. وفي بعض الحالات يؤدي الإبداع إلى تحويل التكلفة الثابتة إلى متغيرة والعكس. وقد يؤدي أيضا إلى التأثير في التكلفتين (الثابتة والمتغيرة) في ذات الوقت، ولكن بنسب متفاوتة، فيؤدي ذلك كله إلى تعديل بنية التكاليف.

2– <u>الآثار على الإستراتيجيات العامة:</u>

2–1– الأثر على إستراتيجية التكلفة: يؤثر الإبداع على المؤسسة التي تعتمد إستراتيجية التكلفة سلبا، لأنه قد يلغي منحنى التجربة لديها، حيث يعتبر هذا الأخير مصدرا لتخفيض التكاليف. ويتمثل الأثر الإيجابي في كون الإبداع يساعد المؤسسة على تدعيم عملية التعلم لديها، واكتساب الخبرة في أقصر مدة، وكذا يوفر الأدوات التي تسمح بتخفيض التكاليف.

2–2– الأثر على إستراتيجية التميز: يؤثر الإبداع على إستراتيجية التميز من خلال عرض المؤسسة لمنتجات جديدة، أو إضافة بعض الخصائص، أو استعمالات جديدة لمنتجات قديمة. والغرض من ذلك كله هو إشباع رغبات الزبائن بشكل مختلف ومتميز عما تقدمه المؤسسة المنافسة. ومن ثمة إقناع الزبائن بضرورة دفع ثمنا مرتفعا، مقابل القيمة التي يتــلقوها وهم متأكدون بأنهم لم يُخدعوا.

ثالثًا: من اليقظة التكنولوجية إلى اليقظة الإستراتيجية: يقصد باليقظة ذلك التصنت الدائم للتغيرات الحاصلة في جميع الميادين؛ قصد التصرف بشكل مسبق. فعوض أن تقوم المؤسسة برد الفعل، فإنها هي التي تدفع إلى التغيير، بحيث تكون طرفا فيه.

1– <u>اليقظة التكنولوجية:</u> تعد اليقظة التكنولوجية عنصرا مكونا لليقظة الإستراتيجية. فاليقظة التكنولوجية «تشيـر إلـى الجهــود المبذولة من قبل المؤسسة، وكذا الوسائل المسخرة بهدف الكشف عن كل التطورات

(1): IBID, P 90.

والمستجدات الحاصلة في ميدان التقنيات والتكنولوجيات، والتي تهم المؤسسة حاليا، ويمكن أن تهمها مستقبلا»[1].

تستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساسا من[2]:

- هيئات البحث العلمي والجامعات، من خلال اتصالات مستمرة، المشاركة في الملتقيات، ودراسة المنشورات، وأطروحات البحث الحالية؛
- المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي والهندسة؛
- الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط؛
- بنوك المعلومات؛
- المشاركة في الملتقيات و دراسة المنشورات ذات الطابع المهني؛
- التحليل الدقيق لمنتجات المنافسة.

وحتى يتم استغلال هذه المصادر، يجب توفير الوسائل المتطورة، وكذا الإطار البشري القادر على جمع المعلومات وترجمتها وإبداء الرأي، فيها بالشكل الذي يساهم في إثراء الذّمّة التكنولوجية للمؤسسة.

2- اليقظة التنافسية: ويتعلق الأمر هنا بالمتابعة الدقيقة والصارمة لتحركات المنافسين؛ حتى يتم فهم سلوك هؤلاء واستباق المستقبل.

ويتم ذلك من خلال جمع المعلومات التي تصنف إلى كمية ونوعية[3]:

أ)- المعلومات الكمية :

- الأداء الحالي للمنافس؛
- إستراتيجية المنافس؛
- الأهداف الجديدة للمنافس؛
- قدرات المنافس؛
- الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس.

ب)- المعلومات النوعية:

- الجهود المبذولة في ميدان البحث والتطوير؛
- العلاقات مع الموردين الجدد؛
- إطلاق المنتجات الجديدة؛
- الأسواق الجديدة؛
- جاذبية تكنولوجيا جديدة؛
- حملة إشهارية جديدة؛
- تطور حصص السوق؛
- تطور التعداد (الإحصاء).

(1)، (3): E. PATEYRON, la Veille stratégique, ed. ECONOMICA, 1998, P 143-144.
(2): J. BROUSTAIL et F. FRERY, op-cit, P 67.

وترتبط المعلومات المجمعة بشكل كبير، بحدّة المنافسة ضمن قطاع النشاط، حيث هناك عدة متغيرات التي من شأنها الرفع من درجة حدة المنافسة وبخاصة(1):

– المنافسين كثيرين ومتوازنين: لا يوجد رائد حقيقي يلعب دور المنسق. ومن ثم، فإنه يكون من الصعب مراقبة العدد الكبير من المنافسين في نفس الوقت. والأمر الأكثر فعالية هو الملاحظة المستمرة لحصص السوق؛

– بط ء نمو القطاع: وهنا يجب مراقبة نمو القطاع، ومقارنته؛

– ارتفاع التكاليف الثابتة: تدفع هذه الوضعية المؤسسات إلى بيع منتجاتها بأية طريقة؛ حتى يتم تغطية التكاليف الثابتة؛

– المنتجات غير متميزة: عندما ينظر للمنتج على أنه من الضروريات الأولية، يستند اختيار المشتري إلى السعر وجودة الخدمة المرافقة؛

– اختلاف المنافسين: يجب معرفة الإستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين، حتى لا تكون هناك إمكانية للمفاجأة؛

– ارتفاع الرهانات الإستراتيجية لكل منافس: ويكون ذلك، في حال ارتباط بقاء المؤسسة في المجال المعتمد، بنجاحها في هذا الأخير. ومن الضروري التعرف على الصحة الاقتصادية للمنافسين؛

– حواجز الخروج مرتفعة: ويتعلق الأمر بتحديد الحواجز الرئيسة، أو الاستفادة من رفع الحواجز للخروج من قطاع غير مربح؛

– حواجز الدخول ضعيفة: المراقبة الدائمة للداخلين الجدد.

فالمؤسسة إذن مطالبة بالحرص على المعلومة التنافسية، ومن ثمة يجب أن تبقى يقظة بخاصة فيما يتعلق بالإقلاع المحتمل للمنافسين في السوق على مستوى القطاع المعني وكذا المنتجات.

3– <u>اليقظة التجارية</u>: تتمثل في (2):

3–1– الزبائن والأسواق: ويتعلق الأمر بالتركيز على تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، وكذا على تطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة.

3–2– دور الموردين: يجب تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة. وكذا قدرة المورد على اقتناء بأقل تكلفة (في مدة معينة) المنتجات التي تحتاج إليها المؤسسة.

وبإمكان الموردين أن يساعدوا المؤسسة وذلك من خلال طريقتين:

– أنهم بإحتكاك دائم مع الزبائن، ويعرفون التوسعات الممكنة للسوق؛

– إمكانية تبادل المعلومات.

3–3– السوق الخلفية والأمامية: في إطار اليقظة التجارية، من المهم دراسة، وبشكل مستمر الجانب الخلفي والأمامي للسوق، ويعني ذلك إشباع الحاجيات المتطورة للزبائن، والتعرف إلى الموردين الجدد.

(1): IBID, P 136-137.
(2): IBID, P 151-155.

ويجب أخذ بعين الاعتبار عدم رضى الزبائن، وحتى إذا كان 80% من الزبائن راضين بالمنتوج، فإنه يجب الإطلاع على ملاحظات ووجهة نظر 20% غير الراضين؛ حتى يتم تحسين جودة المنتج أكثر فأكثر.

وحتى يتم ذلك يجب معرفة:

- مختلف تقنيات الشراء: المتمثلة في الشراء عن طريق الدفع بالتقسيط، أو عن طريق الإقتراض، أو عن طريق التمويل الإيجاري.
- تقنية إدارة الجودة: والمتمثلة في استعمال التحسينات المستمرة والصغيرة على المنتجات لنصل في الاخير إلى منتج ذات جودة.
- التخطيط المستقبلي.

4- <u>اليقظة الإجتماعية:</u> ويتعلق الأمر بالإحاطة بعدد من المتغيرات، التي قد تؤثر على المؤسسة وبيئتها.

4-1- الحرص على الأذواق [(1)]**:** يشكل الذوق بالنسبة للأفراد، الحاجة إلى الجديد والتغيير. وتستند الكثير من المؤسسات إلى الذوق لعرض منتجاتها. وعليه فهي تبحث عن تحديد التغيرات الاجتماعية؛ قصد معرفة في أي اتجاه ستتطور أذواق المستهلكين. فالمؤسسة هنا لا تبحث عن التأقلم مع التغير، بل عادة ما تكون هي المحرضة عليه.

4-2- اختيار موضوعات اليقظة الاجتماعية [(2)]**:** يتم تعريف موضوعات اليقظة الاجتماعية، وفقا لرهنات المؤسسة، ورهانات القطاع الذي تنشط ضمنه. فالمؤسسة، حيث معظم زبائنها ينتمون إلى الفئة العمرية أقل من 30 سنة، يجب أن تركز وسائل اليقظة لديها فــي الأماكن التي يتردد علي ه ا الشباب، وتستطيع بعد تحليل تطلعاتهم، وأذواقهم، وترجمة كل ذلك من خلال الإشهار؛ قصد بيع علاماتها.

4-3- الإشهار نتيجة اليقظة: بعد أن يتم تحليل الاتجاهات الحالية، والرغبات التي لم يتم إشباعها، يعمد الأفراد المكلفون باليقظة إلى إبلاغ مسؤول ؛ الإشهار عن طموحات المستهلكين، وكذا الطريقة التي تجعل من المنتج المباع أكثر جاذبية.

ويبحث مسؤول الإشهار عن تصميم إشهار يعكس الصورة الذاتية للمستهلك. ومن ثمة يجب معرفة هذا الأخير. وحتى يمكن قيادة المستهلك إلى الشراء، يجب أن يقدّم له صورة المستهلك المطابقة لطموحاته، فوراء أي شعار إشهاري فلسفة المستهلك، والموضوع الأساسي للرّسالة الإشهارية هو الإشارة إلى وجود نقص يجب تغطيته، أو حاجة يجب تلبيتها، ثم تبيان أن المنتج بإمكانه ذلك، وأخيرا تقديم البرهان على أنه قادر على تغطية النقص، أو تلبية الحاجة بشكل أحسن من المنافسين[(3)].

إن ممارسة اليقظة الإستراتيجيةِ تؤدي بالضرورة إلى الذكاء الاقتصادي، الذي مفاده الاستغلال الأمثل، والذّكيّ للمعلومات التي تنتج من قِبل المؤسسة، وخارجها. وبالتالي التفطن الدائم لكل ما من شأنه أن يمثل تهديدا، أو فرصة بالنسبة للمؤسسة على المدى القصير والبعيد.

(1): IBID, P 157-158.
(2): IBID, P 158-159.
(3): IBID, P 159.

لا يؤدي الإبداع التكنولوجي دوره المنتظر، إلا إذا عرفت المؤسسة كيف تحصر وبدقة موضوعاتـــه، وكذا الاختيـــار السليـــم لتوقيت ممـــارسته فهو – أي الإبداع التكنولوجي – يأتي بعد استعداد وتفكير عميق؛ لأن أي خطأ في ممارسته يفضي حتما إلى هدر الموارد، وتضييع إمكانيات التطور، بل حتى إلى تقهقر الموقع التنافسي في أحيان كثيرة.

المطلب الثاني: الإبداع التنظيمي:

يثير مفهوم الإبداع التنظيمي أهمية كبرى للمؤسسات الساعية إلى تحقيق واكتساب الميزة التنافسية، إذ يرشدها إلى الطريق الأهم والأسرع لاستثمار وتفعيل أهم ثرواتها على الإطلاق وهي ثروة الفكر والطاقة الذهنية للموارد البشرية لها. وقد عرفنا بأن نماذج التميز المختلفة تركز على عناصر التعلم، تعتمد في الأساس على عقول البشر وقدراتهم الفكرية. ويؤدي تعميق وتنمية فرص التعلم التنظيمي إلى تهيئة مناخ يصل بالمؤسسة إلى مستوى التميز. و يتعلق الأمر بإدخال إجراءات وتطبيقات جديدة للتسيير، أو تعديل أو أقلمة إجراءات وتطبيقات قديمة في المؤسسة. ويهدف الإبداع التنظيمي «... أساسا إلى تحويل أو إعادة تنظيم الطرائق، الكيفيات والمعارف المكتسبة؛ حتى تكون سلوكات وعمليات المؤسسة والأفراد أكثر إيجابية، وذات مردودية ...»(1).

أولاً: التعلم التنظيمي: يُعرّف التعلم التنظيمي على أنه سيرورة (ف) جماعية للحيازة، وإعداد المعارف والتطبيقات التي تساهم في التعديل الدائم للتنظيم(2).

1– <u>التعلم التنظيمي كمحرك للتطور التنظيمي(3):</u> وجهة النظر هذه مستوحاة من النماذج التطورية في البيولوجيا، حيث تستند إلى الفكرة التي مفادها أن المؤسسة تتكيف بشكل دائم مع الخصائص المتغيرة للبيئة.

1–1– المنظور التكيفي: صممت المؤسسات كأنظمة مفتوحة، حيث الهياكل يجب أن تتوافق مع خصائص البيئة (...) مما يعني تعديلا ديناميكيا للهيكل التنظيمي مع البيئة. وتبدأ السيرورة التكيفية بالعمل بوساطة تحسس الفرق في الأداء، حيث يتم ترجمته إلى سيرورة تعلم تنظيمي. وتتعلق سيرورة التكيف في آن واحد بالأهداف، قواعد اليقظة، وكذا قواعد التقصي المستعملة. وتعتمد المؤسسات ذات الأداء العالي سلوك منسق وفعال مقارنة بأهدافها، حيث تكيّف وباستمرار مجمل الروتينيات التنظيمية، التي تسمح بتنشيط ذاكرة المؤسسة وتعمل على تعبئة قواعد المعرفة. وفي هذا الصدد يختص التعلم التنظيمي بالتوليف بين الروتينيات الموجودة بطريقة إبداعية.

1–2– الدراسات المركزة على الروتينيات(ق)التنظيمية: الحيازة على المعارف والكفاءات، مشروط بشكل مباشر بالتطبيقات، معرفة كيفية العمل وبالروتينيات التنظيمية المتاحة. فالتعلم التنظيمي لا يقتصر على

(1): M.S.OUKIL, «Pour un management efficace de la recherche et développement de l'innovation technologique en Algérie», <u>ouvrage coordonné par</u> M.S.OUKIL, Recherche et développement, CERIST, 1999, P 5.
(2): V-I. DE LA VILLE, «l'Apprentissage organisationnel: perspectives théoriques», <u>in cahier de Français</u>, N°287, 1998, P 96.
(3): IBID, P 97-99.

(ف): مجموعة من العمليات المرتبة والمعروفة، والتي تتكرر بشكل منتظم.
(ق): يقصد بالروتينيات المعنى الاصطلاحي وليس كما يفهم الآن على أنه التكرار الممل.

التفاعلات الشفوية فقط، فالطريقة الوحيدة لتوضيح الكفاءات الفردية، هي التجديد المستمر للتطبيقات من خلال عدد من التجارب والانتقادات البناءة التي تؤدي إلى ترميز التعلم التنظيمي، حيث يتم تعريف المستويات التي تستجيب كل منها إلى صنف معين من المشاكل أو الوضعيات الجدول رقم (III−2)، فالوصول التدريجي إلى المستوى الأعلى من التعلـــم يفترض تغييرا على نطـــاق واسع، حيث له أثر كبير على المؤسسة في المدى الطويل.

ومهما يكن مستوى التعلم التنظيمي، فهو سيرورة قابلة للتعديل وفقا للقواعد المحددة من قبل المستويات العليا، حيث تعمل هذه الأخيرة كهياكل للتعلم، تتضمن قواعد جماعية التي تُترجم من خلال مختلف التدابير الإدارية، حيث يتم تعديلها بطريقة تدريجية، فاستقرارها النسبي يسمح بتوجيه التعلم الفردي ويسهل إدماج مختلف الكفاءات المتاحة في المؤسسة.

الجدول رقم (2-III): مستويات التعلم التنظيمي:

التعلم المتعلق بالمحتوي ↕ التعلم المتعلق بالسيرورات	المستوى	نوع سيرورة التعلم
	1	تخزين الخصوصيات المرتبطة بالوظائف الأساسية.
	2	تخزين الخصوصيات المرتبطة بالوظائف الجديدة ورتابتها عندما تتكرر.
	3	تطوير مداخل جديدة لتحليل و تخزين وظائف جديدة.
	4	استخراج مبادئ عامة من الوظائف، حتى يتم البحث عن الفاعلية.
	5	تطوير البرامج لفهم الوظائف الجديدة و المختلفة.
	6	تطوير برامج التكوين لتلفين المداخل الجديدة.
	7	تعديل أو تغيير مَهمة المؤسسة.
	8	تطوير المداخل المساعدة على التغيير المتكرر أو المستمر.

المصدر: V-I. DE LA VILLE, 1998, P 98

ونفهم من هذا الجدول بأن الفرد يتعلم طبقًا لنظرية التعلم التنظيمي من خلال خمس آليات أو وسائل ويركز على أهمية واحد منها وتلك الآليات:

1 – التعلم ببناء النماذج الفكرية التي تلخص للفرد العوامل المؤثرة في ظاهرة معينة وتفسر له حركتها وتأثيراتها.

2 – التعلم من خلال تكوين مفاهيم ووجهات نظر مشتركة مع الآخرين.

3 – التعلم من خلال تنمية القدرات الفردية لامتلاك المعرفة في مجال التخصص والتعمق فيه.

4 – التعلم من خلال العمل في فريق.

5 – التعلم من خلال تطبيق التفكير التنظيمي الذي يربط العناصر المكونة لظاهرة معينة ويحدد العلاقات بينها، ويرى الجزء من خلال الكل.

1-3- الديناميكية المبنية على سيرورات التغير والانتقاء: يستند شرح ديناميكية التعلم التنظيمي إلى أمرين: التغير الداخلي للروتينيات المطبقة والانتقاء الخارجي من قبل البيئة للروتينيات التنظيمية التي لها القدرة على البقاء.

إن مجمل الروتينيات التي تشكل التنظيم قابلة للتعديل موازاة مع التفسير الذي يقدمه مختلف الأفراد للروتينيات، حيث يكيفونها بأسلوبهم الخاص. فهذا الهامش من التفسير يُدخل تغييرا تدريجيا في تطبيق الروتينيات من قبل مختلف الأفراد؛ ويعزى ذلك إلى سلوكات تساهلية، ومجموعة من الانحرافات، وعدم احترام بعض القواعد، وأشكال اللامبالات. فهذا التفسير الشخصي يمثل مصدر التغير الداخلي المؤدي إلى تحول التطبيقات الروتينية.

وباعتبار التنظيمات كمجموعة من الروتينيات المتسلسلة، التي تعرِّف قائمة الكفاءات النشطة من قبل المؤسسة في وقت معين، فإن المؤسسة التي تعتمد الروتينيات الأحسن تكيفا، يتم انتقاءها من قبل البيئة من جهة، وأخرى يتم الحيازة عليها من خلال تقاسم التجربة بين المؤسسات.

2- التعلم التنظيمي كظاهرة ثقافية للتجديد التنظيمي: تعتمد هذه النظرة على أن التعلم الفردي، يترجم على المستوى التنظيمي من خلال إنشاء ثقافة مشتركة، تتيح تقاسم عدد من القيم، قواعد اتخاذ القرار والسلوكات الداخلية من قبل الأفراد.

2-1- المنظور التجديدي [1]: يعمد التعلم الفردي أو التنظيمي إلى تطوير القدرات، لتحقيق الأهداف المسطرة. ويستند الأداء العالي للمؤسسة في المدى الطويل إلى تعلم تنظيمي فعال، يؤدي إلى توحيد التصورات والمفاهيم التي تعتبر كمؤشر على ثقافة قوية وتنظيم جيد.

ويفضي التعلم المحقق على المستوى الفردي إلى وجهات نظر شخصية، حيث يتم تركيبها وتحويلها بشكل تدريجي إلى وجهة نظر يتقاسمها مجمل الأعضاء. فوجهة النظر هذه هي نتاج التفاعلات اليومية بين الأفراد والتزامهم بأنشطة حيث يشعرون أنهم مسؤولين، وكذا الشعور بالتضامن الذي يربط بين الأفراد، حيث يساهم كل منهم في بلورة الرؤية التنظيمية.

يهدف المنظور التجديدي أساسا، إلى تدعيم قدرة الإبداع الجماعي الذي يفترض أن يلعب المسيرون دورا جديدا، والمتمثل في بناء تنظيمات مؤقتة وتدعيم التعلم التنظيمي؛ حتى يفهم الأفراد جيدا التعقد الحاصل، ويجددون رؤيتهم، ويحسنون نماذجهم العقلية. وعندها يصبح من الضروري الاهتمام بالسيرورة التي يستند إليها الأفراد في بناء تفسيراتهم وشروحاتهم الشخصية على أساس تجاربهم، وكذا إلى السيرورة التي يتم من خلالها إعادة بناء المفاهيم، التي تؤدي إلى بروز شعور مشترك بين الأفراد.

2-2- الدراسات المركزة على سيرورات التشبع الثقافي [2]: يركز هذا المنظور أساسا على فكرة النماذج الذهنية، التي تؤثر مباشرة على ما يمكن للفرد أن يتعلمه، حيث تُوجِّه هذه النماذج شعوره، وتشير إلى مجموعة معقدة من المعايير الثقافية التي عادة ما تكون ضمنية. وتتيح سيرورة إشراك الأفراد بإدراكهم للحقيقة، من خلال فرضيات مشتركة والمدعِمة للتنسيق، وتستخدم هذه السيرورة مصطلح الدور،

(1): IBID, P 101.
(2): IBID, P 101-102.

الذي يسمح بربط ذاكرة الأفراد بالذاكرة التنظيميـــــة والتأكيد على البعد المعياري للتعلم الثقافي. فالثقافة هي طريقة لإدراك العالم، والتفكير والإحساس بالمشاكل التي يتم فهمها تدريجيا من قبل الأفراد من خلال سيرورة مضّعفة، للتقليل من المعاناة أو القلق من جهة، و المكافأة أو التدعيم الإيجابي لبعض السلوكات من جهة أخرى.

وتتدخل سيرورة التشبع الثقافي في ثلاث مستويات، حيث يتعلق الأول بإنشاء الهياكل والسيرورات التنظيمية التي يمكن ملاحظتها، والتي يصعب قراءتها. أما المستوى الثاني، فيتعلق بالقيم التي مفادها تبرير عدم تتابع الأهداف والمبادئ الفلسفية التي تقود العمل. أما المستوى الثالث فهو يتعلق بالفرضيات التي تحكم المعتقدات، العادات غير الواعية، والبديهيات غير القابلة للنقاش من وجهة نظر التفكير والعواطف.فنقل كل هذه العناصر الثقافية يحدث من خلال سيرورة اجتماعية مشتركة للتفسير والإعلام. وهكذا ترسل وتخزن في اللغة، في مخططات مرجعية مشتركة، وفي الرمز.

2-3- الديناميكية المبنية على إثراء الحس المشترك: يؤدي التعلم التنظيمي الناجح إلى إدماج الأفراد في مخطط ثقافي موحد. ويعد دور المسير محدد من أجل توجيه التعلـــم الفردي، وتسهيل بروز قيـــم ومعتقدات مشتركـــة بين الأفراد (كجماعـــة)، وحتى إن هؤلاء حققوا نجاحات سابقة، فإن بعض العناصر الثقافية يمكن أن تصبح جامدة، حيث يؤدي ذلك إلى اختلالات كبيرة قد تضع في خطر بقاء المؤسسة. وهكذا فإن النظرة المشتركة غير كافية لتطوير بشكل مستمر قدرات التعلم المجدِّدة. ومن ثمة يكون من الضروري التشجيع الدائم، على بروز وضعيات توتر مبدعة بين مختلف الأفكار الموجودة في المؤسسة(1). ومهما تعددت وجهات النظر حول التعلم التنظيمي، فإن المهم هو أن تعمل المؤسسة على توفير ظروف التعلم والحث عليه، ومساعدة الأفراد على أن يدلوا بأفكارهم وأرائهم، وتوجيهها نحو تحسين التطبيقات والممارسات.

ثانيًا: المرونة: في بيئة تنافسية تتميز بالتغيرات المستمرة، تعتمد المؤسسة المرونة التي تعني «الاستعداد للتصرف إزاء حادث غير متوقع و التكيف معه»(2).

وتدفع المؤسسة مقابل هذا التكيف «... ثمنا في شكل موارد و قدرات إضافية، حيث يمكنها ذلك من الحفاظ على حرية الاختيار مستقبلا ...»(3).

1- <u>أنواع المرونة</u>: نتطرق هنا إلى أنواع المرونة بشكل جدلي، حيث يقابل المرونة الإستراتيجية المرونة العمليـــة، ويقابل المرونة الديناميكية المرونة الساكنة.

1-1- المرونة الإستراتيجية والمرونة العملية(4): تستند معظم التعاريف المتعلقة بالمرونة، إلى ظاهرة التكيف مع بيئة في حال عدم التأكد. فالمرونة تنجم عن تراكم للموارد، التي لا تستغل إلا بدلالة الحوادث غير المراقبة من قبـــل المؤسســـــة. ويتعلق الأمر هنا بنظرة اتقائية (vision passive). غير أنه يمكن للمرونة أن تكون في خدمة إستراتيجيات هجومية، وذلك من خلال: عرض تشكيلة واسعة من المنتجات

---

(1): IBID, P 102-103.
(2): J.APTER, Maitriser la flexibilité de l'entreprise: Une méthode de gestion et ses applications, MASSON, 1985, P63.
(3): J-C. TARONDEAU, «Approches et formes de la flexibilité», <u>in revue Française de gestion</u>, MARS-AVRIL-MAI, 1999, P 66.
(4): IBID, P 67-68.

مقارنة بالمنافسين، تجديد المنتجات بشكل سريع. فالمؤسسة المرنة تغير قواعد اللعبة الخاصة بالصناعة بوساطة إنشاء حال عدم التأكد، حيث هي الوحيدة التي بمقدورها المجابهة دون غيرها من المنافسين.

ومن بين النظريات التي تولي أهمية إستراتيجية للمرونة، وبناءا على ذلك هناك تيارين، حيث يعتبر الأول أن المؤسسة التي يمكنها البقاء، هي تلك التي تتكيف بشكل أحسن مع البيئة. غير أن الأحسن تكيفا مع البيئة – بخاصة إذا كانت متغيرة وعديمة التأكد – هي تلك الأكثر مرونة. ومن ثمة أداء المؤسسات مرتبط بمرونتها.

أما بالنسبة للتيار الثاني، فيعتبر المرونة كمورد مركب ناجم عن التوليف بين عدد كبير من الموارد والكفاءات التي تسمح للمؤسسة بامتلاك خيارات إستراتيجية، حيث تنجم هذه الخيارات عن التوليف بين آثار التنسيق المرن المتعلق بالحيازة واستعمال الموارد المرنة. وتكون مرونة الموارد أكبر عندما يتم استعمالها في أكبر عدد من الاستخدامات، وكذا عندما تكون تكلفة وزمن التحول من استخدام إلى آخر أقل ما يمكن.

ويركز التنسيق المرن للموارد على اختيار استخدامات الموارد، وعلى تشكيل حلقات الأنشطة المستخدمة لهذه الموارد، وعلى انتشارها في مختلف الأنظمة والسيرورات.

وتمثل التوليفات بين الموارد المرنة وآليات التنسيق المرن خصائص محددة للموارد الإستر اتيجية، باعتبار يصعب تقليد هذه الأخيرة من قبل المنافسين، والحصول عليها في السوق. وبشكل عام، فإن المؤسسة المرنة تعبئ الموارد التي تستند إلى مستوى عالٍ، ومجال واسع من كفاءات المستخدَمِين.

وتساهم وظائف المؤسسة برمتها في تطوير المرونة الإستراتيجية، ففي البحث والتطوير يتم الاحتفاظ بفائض في القدرات؛ قصد اغتنام الفرص التكنولوجية. أما في الوظيفة المالية، فيستند إلى الاحتفاظ بسيولة جيدة للأصول وقـــدرات الاقتراض. أمـــا فيمـــا يتعلـــق بالإنتاج، فيتم اهتلاك مخزونـــات وقدرات إضافية، وكذا اللجوء إلى مصادر متعددة للحيازة على الموارد التي تحتاجها وظيفة الإنتاج، وبصفة عامة، تنجم المرونة الإستراتيجية عن فائض في الاستثمارات في بعض القدرات، حيث تعتزم المؤسّسة أن تبقى رائدة، والتنازل عن الاستثمار في مجالات متخصصة، حيث المرد ودية أكثر عشوائية والخروج من السوق مكلف جدًا. وهكذا، تختار المؤسسة الاستثمار في البحث في التكنولوجيا الناشئـــة، واعتماد إستراتيجية التابع في بعض التكنولوجيات التي تعتبرها متخصصة جدا.

أما بالنسبة للمرونة العملية، فهي تسمح للمؤسسة بإنتاج تنوع كبير في المنتجات، تعديلها وتجديدها بسرعة، والتكيف مع تغيرات حجم الطلب دون إنشاء مخزونات أو حدوث تأخر، وأن تضبط كفاءاتها وتعدل الطرائق.

نلاحظ هنا أن مفهوم المرونة ينطبق على المنتجات المعروضة من قبل المؤسسة، السيرورات والتكنولوجيات المستخدمة من أجل تصميم، تحقيق وتوزيع المنتجات. وقصد التكيف مع حال عدم التأكد النّاجمة عن تغيرات البيئة، وإنشاء مستوى عال من حال عدم التأكد للمنافسين، تلجأ المؤسسة إلى التأثير في مرونة منتجاتها، أو سيروراتها أو تنظيمها.

ويكمن الفرق بين المرونة الإستراتيجية والمرونة العملية، في كون الأولى تبحث عن توسيع مجال الاختيارات الإستراتيجية. أما الثانية تبحث عن مرونة الأنظمة الفرعية للمؤسسة كنظام الإنتاج مثلا.

وخُصص عدد كبير من البحوث لتحديد الأنواع المختلفة للمرونة و قياسها، حيث كانت هناك محاولات للنمذجة، والتي تهدف إلى تحقيق مرونة مثلى للمؤسسة برمتها. وتهتم معظم الأعمال بمرونة الوحدات الصناعية. وهذا يعني الاهتمام أساسا بالمرونة العملية. غير أن مرونة نظام ما، يعرّف بوساطة الخصائص الداخلية له. وتقاس عموما من خلال الآثار الملحوظة فيما يخص قدرة التكيف في مختلف المجالات، أو فيما يخص القيمة المنتجة.

فيما يتعلق بقياس المرونة الإستراتيجية، فإنه تم اقتراح مؤشرات موضوعية وأخرى ذاتية، حيث تعبر كل منها إما عن اتساع الخيارات الممكنة، وإما عن الاستعدادات أو قدرات التغيير.

أما بالنسبة إلى قياس المرونة العملية، فهي تختص أساسا بمرونة الأنظمة الإنتاجية. وفي أوائل البحوث الميدانية التي تمت في الوحدات الصناعية، تم تحديد ثلاثة أنواع من المرونة، حيث تم قياسها من خلال ستة متغيرات كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (III-3): المرونة العملية للنظام الصناعي.

نوع المرونة	المتغيرات	التعريف
المنتجات	نوع المنتجات	قدرة النظام الصناعي على معالجة عدد من المنتجات بتنوع معين.
	تجديد المنتجات	قدرة النظام الصناعي على تبديل المنتجات الموجودة بمنتجات جديدة.
	تعديل المنتجات	قدرة النظام الصناعي على تعديل المنتجات الموجودة.
السيرورات	الحجم	قدرة النظام الصناعي على ضبط حجم الموارد بالنسبة لحجم الطلب.
	الطريقة	قدرة النظام الصناعي على تغيير السيرورة الصناعية إذا اقتضت الحاجة إلى ذلك.
المدخلات	الخصوصية	قدرة النظام الصناعي على التكيف مع تغيرات خصوصيات المدخلات.

المصدر: J-C. TARONDEAU, 1999, P 66.

فبالنسبة لكل واحدة من المتغيرات، تُحْمَلُ قياسات المرونة على تكلفة وزمن تغيير الحال، باستخدام المسيرين لإدراكهم الحسي.

1-2- المرونة الساكنة والمرونة الديناميكية [(1)]: تعد المرونة الساكنة إجابة لنوع خاص من البيئة، والذي مفاده أن تغيرات البيئة يتم فهمها بشكل تام، ويرجع ذلك لإمكانية وجود توزيع احتمالي. وهكذا فإن المرونة الساكنة لنظام إنتاجي يتميز بالضرورة، من خلال وجود قدرات فائضة خاصة بكل سيرورة.

(1): P. COHENDET et P.LIERENA, «Flexibilité et modes d'organisation», in revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1999, P 75.

فعندما يكون السير الحسن لعملية الإنتاج محل تدبدب جراء حوادث غير مؤكـــــدة ولكن باحتمالات معروفة، يكون من المهم وضع تجهيزات للنجدة، كأن تجهز المؤسسة بمولد كهربائي لتجنب انقطاع محتمل في التيار الكهربائي، الذي ينعكس على الإنتاج مباشرة.

يولد اختيار المرونة الساكنة عادة تكاليف إضافية للمؤسسة، ولهذا فإنه يطرح الإشكـــال (مرونة / إنتاجية)، عكس حالة المرونة الديناميكية، التي هي مرونة زمنية، والتي تظهر من خلال القدرة على التسيير خلال الزمن و تطابق المؤسسة مع بيئتها. ومن المهم هنا التفرقة بين شكلين مختلفين جوهريا، فمن جهة نجد المرونة الديناميكية «الانفعالية»(ص)، التي تناسب القدرة على رد الفعل بشكل مستمر خلال الزمن مع تغيرات البيئة، ومرونة ديناميكية «مبادِرة»(ض)، والتي تستند إلى قدرة الإبداع و الاستباق بالنسبة للبيئة من خلال سلوك مجدِّد.

وتمثل المرونة الديناميكية «الانفعالية» إجابة على التغيرات، التي لا تحكمها قوانين ثابتة. فعلى العكس من ذلك، متخذ القرارات مجبر على مجابهة حالة عدم التأكد الناجمة عن سيرورة التعلم استنادا إلى المعلومات خلال الزمن. ومن ثمة تظهر ضرورة تحويل حافظة العمليات المثلى من فترة إلى أخرى، مما يسمح بتأمين رد فعل في أحسن الآجال مقارنة بسرعة تطور متغيرات البيئة، والاحتفاظ بأقصى حد ممكن من الإجابات.

وتبحث المرونة الساكنة الاستجابة، بصفة عامة، لقانون التنوع المكتسب (la loi de la variété requise) الـــذي مفـــاده أن الشـــرط الضروري لنظام تنوع (أ) (المؤسسة) لمراقبةنظام تنوع (ب) (البيئة) هو أن تنوع (أ) يكون على الأقل يساوي تنوع (ب). أما البحث عن المرونة الديناميكية يستجيب إلى مبدأ الزمن المكتسب (temps requis) الذي مفاده أنه حتى يمكن متابعة تطورات البيئة، يجب أن يكون زمن إجابة المؤسسة من نفس درجة حجم زمن التعديل الحاصل في البيئة.

بالنسبة للمؤسسة، المرونة الديناميكية «الانفعالية» تمر أساسا من خلال التحكم في تسلسل عمليات الإنتاج في أزمنتها الحقيقية، فالمتغيرة الموضوعية التي تنجم منطقيا عن إستراتيجية كهذه، هي تلك المتعلقة بأجل رد الفعل مقارنة بتغيرات البيئة. تأتي المرونة الديناميكية «المبادرة» من قدرة المؤسسة على الإبداع، وتعديل شروط المنافسة من خلال تجديد المنتجات و/أو طرائق التصنيع و/أو التسوق. وفي هذه الحال، لا تعمل المؤسسة على رد الفعل، بل تعمل على تعديل متغيرات البيئة لصالحها، فالمسألة هنا ليس الحفاظ على الاختيارات الإستراتيجية من فترة إلى أخرى، بل إنشاء اختيارات جديدة.

يحدث أن تتحول المرونة الساكنة إلى مرونة ديناميكية « كأن تستعمل المؤسسة المؤونة في تسديد بشكل سريع المستحقات التي عليها للموردين؛ حتى تُخـــدم بسرعـــة مـــن قبلهـــم مقارنـــة بالمنافسيـــن ...، وفي هذه الحال سمحت المرونة الساكنة (رأس المال المتاح) للمؤسسة بالحيازة على مرونة ديناميكية ...»[1].

---

(1): J. APTER, op-cit, P 62.

(ص): Flexibilité dynamique reactive.

(ض): Flexibilité dynamique d’initiative ou pro-active.

2- مجالات المرونة: في بحثها عن المرونة، تستند المؤسسة إلى مجالات، حيث تحدد بدقة، آخ ذة بعين الاعتبار الإمكانيات المتاحة ودرجة و سرعة تغير البيئة.

2-1- منتجات مرنة(1): دفعت التغيرات في سلوك المستهلكين، المؤسسات إلى تقديم تشكيلات من المنتجات أكثر اتساعا، محاولة بذلك الرفع من مرونة النظام الإنتاجي؛ حتى يتسنى تقليص زمن الإجابة، وتستطيع أن ترفق المنتجات بخدمات سريعة ومرضية. ومن الصعب بالنسبة للمؤسسات البقاء، ومن ثمة التطور، دون إنشاء منتجات جديدة تستجيب إلى متطلبات الزبائن.

وحتى يتم تلبية الطلب الحالي للسوق بشكل أحسن، المؤسسة مطالبة بتحفيز الطلب من خلال إقصاء بعض التشكيلات المتاحة، وفي الوقت ذاته إنشاء أخرى جديدة.

ويرتبط نمو المبيعات بإستراتيجيتي التقليص والتوسيع من التشكيلات، حيث تهدفان إلى مضاعفة تنوع المنتجات، باعتبار أن هذا التنوع ضروري لإرضاء الأذواق غير المتجانسة للمستهلكين غير أن هذا التنوع يولّد عدد من القيود (تسيير سلاسل الإنتاج أكثر قصـــرا، مضـــاعفة المخزونات...) ، والتي تتطلب من المؤسسة تعلم كيفية تسييرها.

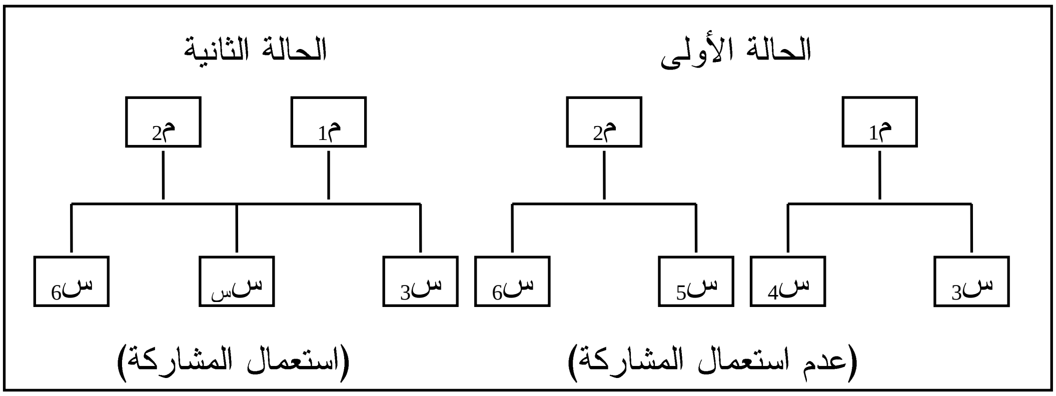
وأما في حال عدم التأكد التي تميز البيئة، تبحث المؤسسات الصناعية على الرفع من مرونة نظامها الإنتاجي، بمعنى تعدد عدد التشكلات (configurations) التي يأخذها هذا الأخير؛ حتى تتكيف المؤسسة مع التعديلات الحاصلة في البيئة.

وتستمد المنتجات مرونتها من تعدد إستعمالاتها؛ حتى يمكنها تلبية عدد من الاحتياجات من جهة، أو من خلال تعدد استعمالات العناصر أو المركبات الداخلة في بعض المنتجات التامة، بمعني البحث عن جعل المركبات والعناصر تستعمل في عدد واسع من المنتجات؛ قصد التقليص من التنوع التقني.

فالمنتجات الوسيطية مركبات أو مواد ذات الاستعمال المتعدد، يمكن التوليف بينها لتحقيق منتجات تامة أكثر تنوعا. وحتى يتم ذلك يستند إلى المشاركة (commonalite) التي تدرس نتائج استعمال مركبات معينة في عدد من المنتجات التامة. ليكن لدينا منتجين م$_1$ و م$_2$، حيث يتم تجميع كل واحد على حد ى من خلال مركبين مختلفين (س$_3$ و س$_4$ من أجل م$_1$، و س$_5$ و س$_6$ من أجل م$_2$). وتم في مرحلة لاحقة تعويض المركبين س$_4$ و س$_5$ بمركبة وحيدة س$_س$، حيث يشتركان فيها كل من م$_1$ و م$_2$. و يلخص الجدول الآتي هاتين الحالتين:

(1): T. FOUQUE, «A la recherche des produits flexibles», in revue Française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, P80, P83.

الجدول رقم (III-4): تــلخيص آثار المشاركة.



المصدر: J-C. TARONDEAU, «Approches et formes de la flexibilité», in revue Française de gestion, MARS-AVRIL-MAI,1999,P 66.

نفهم من ذلك بأن المؤسسة تعمل على تقليص زمن الإجابة للمستهلكين تجاه المنتجات المقدمة لديهم، حيث تراقب المؤسسة مرونة المنتجات، فبمجرد ملاحظة درجة استجابة المستهلكين للمنتجين (م$_1$، م$_2$) فإن المؤسسة تعمل على تقديم منتج بديل لأحد المنتجين الغير المرغوب فيه وفي زمن قصير.

يمكن الملاحظة هنا أن المركبة س$_س$ تسمح بتقليص الاختلاف بين الحالة(1) والحالة (2). وهكذا، فإن العدد المتوسط لاستعمال المركبات انتقل من:

$$\frac{1+1+1+1}{4}=1 \quad \text{إلى} \quad \frac{1+2+1}{3}=\frac{4}{3}$$

وتجدر الإشارة إلى ضرورة تقديم الملاحظات الآتية:

– عندما نتحدث في هذا المثال عن منتجين تامين، يجب ألا نعتبر بالضرورة أن م$_1$ وم$_2$ منتجين وحيدين. وهكذا فإن م$_1$ و م$_2$ يمكن اعتبار كل واحد منهما كمجموعة أو عائلات من المنتجات التامة؛

– يجب اعتبار المركِّبات كمجموعة من المركبات، عوض مركبات وحيدة. نفترض أنها حال المركبتين س$_3$ وس$_6$؛

– المركِّبات المشتركة ليست بالضرورة جديدة، فالمشاركة يمكن اعتبارها كسيرورة تقود إلى تعميم استعمال مركب معين متخصص، إذن المشاركة تتضمن إنشاء مركب جديد مشترك س$_س$ بديل عن س$_4$ و س$_5$ في م$_1$ وم$_2$ أو تعميم س$_4$ (أو س$_5$) في م$_1$ و م$_2$.

البحث عن مرونة المنتجات، يجب أن تؤدي إلى نتائج إيجابية على مستوى الوفورات الاقتصادية والتغلب على القيود التنافسية.

2-2- السيرورات المرنة [(ط)(1)]: يمكن للمؤسسة أن تضع حيز التنفيذ سيرورات مرنة، بمعنى سيرورات قادرة على التكيف مع تنوع المنتجــات والخدمــات، وكذا مع تذبذبــات الطــلب. وتتضــمن هــذه السيرورات المرنــة المــوارد أو القدرات التي توسع من مجال الأنشطة الممكنة. فالآلات المتخصصة مثلا، لا تحتوي سوى على الوظائف الضرورية والكافية لتنفيذ عملية معينة. وعلى خلاف ذلك، تملك الآلة

(1): J-C. TARONDEAU, op-cit, P 69-70.
(ط): Les processus fléxibles.

المرنة عددا كبيرا من الوظائف التي يتم التوليف بينها، حيث يسمح ذلك بإنجاز أكبر عدد من العمليات، أو المنتجات، وتكون السيرورات أكثر مرونة كلما كانت أقل تخصصا، فهذا التخصص الأقل يمكن أن يكون مصدرا للقدرة على التكيف مع تنوع المنتجات (...).

2-3- تنظيم مرن : بإمكان المؤسسات أن تصمم تنظيمات مرنة، قادرة على التكيف مع الخصائص المتغيرة للبيئة. وينظر هنا إلى التنظيم على أنه نظام مشكَّل من عناصر تربطها علاقات، والعناصر تتمثل في الموارد والكفاءات التي يزود بها التنظيم المرن بالجودة والكمية المطلوبتين. ومن بين العناصر الأساسية نجـد المستخدم، فإذا كان هذا الأخير متخصص، ويملك الكفاءات الضرورية لتحقيق مَهمة محددة يمكـن أن يوصف هذا المستخدم بالجمود، حيث إذا حدث تغير في المهمة، أدى ذلك إلى تكاليف ووقت أطول للحصول على كفاءات جديدة. وعلى العكس من ذلك، المُستخدَم المتعدد يملك تشكيلة واسعة من الكفاءات، والتي توسع من مجال المهام التي هو قادر على تأديتها دون تكاليف، أو آجال.

فتعدد الكفاءات وثراء المؤهلات، يعدان مصدرا للمرونة، ويمكن تعميم الأمر المتعلق بالمُستخدَم على مستوى الجماعات ومختلف العناصر التي تشكل التنظيم، فالتنظيم المرن هو ذلك الذي يعدل بسرعة وبأقل تكلفة العلاقات التي تربط بين مختلف عناصره.

وتسهل المرونة تغييرات التنظيم من خلال تقاسم نظرة مشتركة لغايات المؤسسة، وتسمح لكل واحد أن يطور مساهمته ضمن عمل الجميع وتحقيق أهداف مشتركة، وأيضا بربط العلاقات الوطيدة مع الشركاء الخارجين بشكل يجعل هؤلاء يتجندون بسرعة وبأقل تكلفة عند الحاجة [1]. والهدف الرئيس من الإبداع التنظيمي، هو إحداث يقظة داخلية، حيث تعمل هذه الأخيرة على التكيف الدائم مع التغيرات التقنية، وجعل هذه الأخيرة مقبولة من قبل كل أفراد المؤسسة، وكذا أخذ القرارات بشكل أسرع وأسهل.

المطلب الثالث: الإبداع التسويقي:

باعتبار التسويق حالة ذهنية تتطلب الحيازة على الأسواق، والذهن مصدر الأفكار، ومن ثمة فإن هذه الأخيرة مصدر الإبداع. والمقصود بالإبداع هنا البحث عن الكيفيات الجديدة والمتجددة لتلبية حاجيات الزبائن وإشباع رغباتهم، بل يتعداه – في بعض الأحيان – إلى توليد الحاجة والرغبة لدى الزبائن.

أولاً: الزبون محور العملية التسويقية: يعد الزبون من وجهة نظر التسويق محور التفكير التسويقي، حيث توجه نحوه الجهود؛ قصد جعله يبدي ولاءًا مستديما للمؤسسة. وبهذا الصدد « فـإن الحصول على زبون جديد يكلف خمس مرات أكثر من الحصول على عقود مع زبون تم التعامل معه من قبل» [2]. ومن ثم تظهر ضرورة الاستثمار أكثر تجاه الزبائن الموجودين. ولا يكفي أن يكون الزبون راضٍ – بدرجة قليلة – لأن ذلك لا يضمن الولاء، حيث بين كل من (Eerl SASSER) و(Thomas JONES) « أن ه لا يوجد أي ارتباط، أو وجود ارتباط ضعيف بين إرضاء الزبائن ووفائهم للمؤسسة» [3]، وهذا يدل على أن الوفاء يصعب تحقيقه، حيث يجب أن يكون الزبون راض إلى حد كبير حتى يمكن أن نضمن وفاءه بدرجة كبيرة.

(1) (3): IBID, P 70. P202
(2):R.WHITELEY et D.HESSAN,les Avantages compétitifs de l’entreprise orientée clients,MAXIMA,1997,P202.

وعليه يجب مراقبة الزبائن ودرجة رضاهم، ومن خلالها درجة وفاءهم. وحتى تتميز المؤسسة المركّزة على الزبون عن المؤسسات الأخرى – أي غير المركزة على الزبون – فإنها تعمد إلى الإستراتيجيات الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (III-5): كيف تتميز المؤسسة المركزة على الزبون عن المؤسسات الأخرى.

الإستراتيجيات	المؤسسات الأخرى	المؤسسة المركزة على الزبون
استهداف عرضها التجاري بدقة	المسيرين والأُجراء غير موجهين، ويبحثون عن الفرص.	المسيرين والأُجراء يركزون على ما يتيح لهم الإتيان بقيمة مرتفعة لزبائن مستهدفين ومحددين بدقة.
أخذ بعين الاعتبار وبدقة ملاحظات الزبائن.	تقوم بدراسة سوق غير منسقة ونادرا ما تفضي إلى عمليات حقيقية.	تضع إستراتيجية واضحة للاستماع، ثم تجسد ما تعلمته في تنظيمها، حتى يمكن للأجراء أن تكون لهم كل الفرص للاستجابة لرغبات الزبائن.
ضمان مشاركة كل المتعاونين	كيفيات أدت إلى الإخلال بعادات العمل دون الإتيان بأخرى جديدة و منسجمة.	أهداف عامة مشتركة، استثمارات مهمة في التكوين والبنية التحتية تحفز روح التعاون.
تحويل الزبائن المتعادين إلى زبائن تابعين.	يعمل الباعة على جلب أقصى عدد من الطلبيات، والخدمة تعتبر كعبء ضروري	تعتمد منظور شامل حيث يتم الأخذ والرد مع الزبون ويساهم في تشكيل صورته و كذا منتجه.
التسيير في الميدان.	يعمل المسيرون على تموقع المؤسسة بمقتضى قرارات فردية، أو بالعودة إلى مبادئ كبرى، حتى وإن كانت هذه الأخيرة غير مجدية.	يتجه المسيرون إلى مكان عمل الزبون، حيث يتم هناك العمل الحقيقي للمؤسسة.

المصدر: R.WHITELEY et D. HESSAN , 1999, P 22-23.

ويتم شرح هذه الإستراتيجيات كالآتي[1]:

1– استهداف العرض التجاري بدقة: عمليا، كل المؤسسات التي نجحت، هي تلك التي حددت بدقة كيف أنها تحوز على ميزة تنافسية من خلال التركيز على الزبون، فعوض الاعتماد على المصادر المحتملة لرقم الأعمال، قامت المؤسسات بالتخلص من الأصول التي لا تنتج قيمة للزبائن، وعملت على استهداف وبدقة جماعات الزبائن، حيث تعتقد أنها قادرة على خدمتهم بشكل أفضل، وحددت ما يمكن أن تقوم به لأجلهم، ثم تعلمت كيف تلبي حاجات كل نوع من الزبائن ضمن السوق المستهدفة.

وبهذا الصدد قررت (USFSG) شركة التأمين الأمريكية أن تصوب على المجالات التي تهم الزبون،

(1): IBID, P 23-25.

فتخلت عن ثلاثة عشر نشاط ثانوي؛ حتى تركز على مهنها الأساسية والمتمثلة في التأمين على الحرائق، والحوادث والأخطار المختلفة، وقررت إدارة الشركة ألاّ تنشط إلاّ في المجالات، حيث تعي جيدا أنها الأحسن، ومن خلال استهداف بعض جماعات الزبائن المحددين بدقة.

وسمحت إستراتيجية التصويب الخروج من وضع حرج، حيث في السنة التي تم فيها تطبيق هذه الإستراتيجية ارتفع الدخل الصافي بـــ 41% مقارنة بالسنة التي سبقتها.

2- أخذ ملاحظات الزبائن بعين الاعتبار: تحرص المؤسسات الناجحة على الاستماع الجيد لزبائنها، وعلى خلاف ذلك تعمل المؤسسات الأخرى على جمع المعلومات بالاعتماد على التقنيات الحديثة، ولكن دون استعمال جيد لهذه المعلومات. فالمؤسسة المركزة على الزبائن تحصل من هؤلاء على معلومات دقيقة، حيث تستعملها فعليا لتوجيه خطواتها وتحديد أولوياتها.

وانتقلت (VISTAKON) فرع شركة (Johnson And Johnson) في ظرف عشر سنوات، من مرتبة متواضعة إلى مرتبة الرائد العالمي في سوق العدسات الملازمة للعين (Lentilles de contact). ففي هذه المؤسسة تقع مسؤولية الاستماع للزبون على عاتق مصلحة الإنتاج، التي ترد على مكالمات بعض الزبائن غير الراضين، ومن ثمة اكتشاف أخطاء التصنيع. وتملك (VISTAKON) نظام معلوماتي يقوم بتسجيل كل المشتريات، طلبات الاستعلام، الانتقادات حيث توجه هذه المعلومات نحو المصالح المعنية للاستغلال، وإدماجها ضمن قاعدة معطيات وتحليلها؛ قصد معرفة ما يريده الزبون. ويسمح هذا النظام للمؤسسة بالتصرف بسرعة إزاء احتجاجات الزبائن، ويساعد كذلك على تعديل سريع لبعض الاختيارات التجارية أو التقنية.

3- تأمين مشاركة كل المتعاونين[1]: في بيئة مضطربة تبحث المؤسسة عن الامتياز، من خلال الطريقة التي تقدم بها المنتجات والخدمات لزبائنها، حيث يجب أن تتميز المؤسسات بخاصية التأقلم والديناميكية. إلاّ أن هذا غير ممكن، دون التعاون الجيد بين الوحدات العملياتية وداخل هذه الوحدات بحد ذاتها.

عمدت معظم المؤسسات التي ألغت سلطات الإشراف التسلسلي، إلى مضاعفة فرق العمل، باعتبار أن الأفكار الصادرة عن عدة أفراد تنجح أحسن من تلك الصادرة عن فرد واحد. وحصلت بعض المؤسسات نجاحا كبيرا، أما البعض الآخر لم تنجح لأنها جعلت من فرق العمل والاجتماعات هدف بحد ذاته.

وعلى خلاف ذلك، فإن المؤسسات التي هي بصدد النمو، تستعمل الفِرق وتعمل على إنشاء إطار ملائم للحفاظ على تعاون منسجم، بين كل أفرادها لإرضاء الزبائن.

4- تحويل الزبائن المعتادين إلى زبائن تابعين[2]: أدركت معظم المؤسسات، أنه لا يمكن الحيازة على ميزة تنافسية مستمرة، بالاعتماد على المنتج فقط. ومن ثمة التزم الكثير منها بالحفاظ على علاقتها مع الزبائن، وعليه فلا تريد التفوق على المنافسين من خلال اقتراح أحسن المنتجات فحسب، بل تظهر أنها الأحسن في ميدان التسويق، البيع وخدمات ما بعد البيع. وللوصول إلى ذلك كله، يجب أن تكون المؤسسة الأحسن بصفة جذرية في علاقتها مع الزبائن، حيث تنظم هذه العلاقة بطريقة تترك انطباعا لا يزول لدى زبائنها، وبالتالي

(1): IBID, P 26.
(2): IBID, P 27-28.

التأسيس لصورة راسخة.

5- التسيير في الميدان[1]: يوجد في المؤسسات المركّزة على الزبون، روادا في كل مستوياتها، إبتداءا من المديرية إلى أبسط مستوى. ولا يتصرف هؤلاء الرواد وفقا للنماذج القديمة، التي مفادها أن الرائد ذاك الذي يجلس في مكتبه، ويعطي التعليمات، ويحمل الأخرين المسؤوليات، ويتركهم يقومون بالعمل بمفردهم. فرواد المؤسسات التي تشهد النمو يخرجون لرؤية الزبائن، يقومون بزيارات للورشات، ويتحدثون مع الأ ج راء، يسألون و يساعدون معاونيهم إذا اقتضى الأمر ذلك، فهم موجودين يوم يًفي الميدان؛ حتى يتأكدوا من أن الأجراء واعون بدورهم، وأن لديهم الثقة في توجيهات المؤسسة، ويتعلقون بما يهم الزبون، وأنهم دائما مهتمين بما يمكن فعله غدًا.

ويستدعي التركيز على الزبون تغيير الهياكل والذهنيات، ويتعلق الأمر بما يلي[2]:

5-1- نطاق الإشراف التسلسلي (Hierarchie): يتعلق الأمر بحجم التعليمات الذي يعرقل عملية الاتصال داخل المؤسسات، فالمهم هو أن التعليمات يجب أن تمر من خلال الاتصالات، المعلومات والمحادثات. فيصبح بذلك المسير أقرب بكثير إلى المستخدمين، ومن ثمة أكثر ديناميكية في إيجاد صفقات جديدة، اتخاذ القرارات، واختيار الحلول. ويفترض ذلك كله تنظيما أقل تسلسلا من حيث عدد المستويات التنظيمية.

5-2- المسيرون: يتعلق الأمر بخصائص المسير الجديد:

- هو شخص يملك نظرة واضحة عن المستقبل، حيث له الشجاعة في التفكير في هذا المستقبل والتنبؤ له؛
- له فلسفة تسييرية، بمعنى يملك شجاعة اتخاذ القرارات، و العمل بشكل مخطط ومنتظم؛
- له القدرة على الإتصال، حيث يعرف كيف يشرح المشاكل للمستخدَمين؛
- له معرفة جيدة بالمنتجات وبالمشاكل التي يتلقاها الزبائن.

5-3- تحول أفراد المؤسسة إلى مسيرين: كل فرد في المؤسسة يصبح مسيرا، بمعنى أنه ليس بالضرورة تحويل المسيرين من مصلحة إلى أخرى فحسب، بل حتى في المصلحة الواحدة، حيث يتداول الأفراد على تحمل مسؤولية التسيير.

ثانيًا: التموقع والتجزئة:

1- التموقع ومعايير الاختيار: تحليل ديناميكي [3]: يتعلق الأمر هنا بالتعرف على تموقع المنتجات والمزيج التسويقي للمؤسسة، مقارنة بالمنافسين في السوق، وكذا تجسيد هذا التموقع، تحديد الانحرافات وتصحيحها، ايصال الميزة التنافسية للزبائن. ويستند التموقع إلى معايير الاختيار أو الخصائص المحدِدة في عملية الاختيار، فالمستهلك يتطور ويختار العلامات بناءا على عدد من الخصائص. فلا تعد هذه الأخيرة مهمة فحسب، بل يمكن على أساسها تميز المنتجات في السوق.

---

(1): IBID, P 29.

(2): O. STIWENIUS, «Au lieu d'une gestion centrée sur la qualité du produit, implanter à tous les niveaux de l'entreprise une gestion centrée sur les attentes du client», in gestion 2000, N°1, JANVIER-FEVRIER, 1987, P 209-211.

(3):P.DE WOOT et G.KOENIG, Management stratégique et compétitivité,DEBOECK Université,1995.P155/159.

فمثلا، إذا تم اعتبار الأمن خاصية مهمة عند شراء الزبائن للسيارات، وكانت هذه الخاصية تختلف من منافس لآخر، فيمكن اعتمادها كمعيار، أما إذا تماثلت هذه الخاصية لدى كل المتنافسين، فإنها لن تكون معيارا محدِدا للاختيار. ومن ثمة فإن التموقع مقرون بمعيار الاختيار.

وتعتمد المؤسسة في تموقعها على أهمية معايير الاختيار بالنسبة للزبون (مرتفعة أو ضعيفة) وعلى التميِّز الملحوظ من قبل الزبون (مرتفع أو ضعيف)، وتبعا لذلك نجد الوضعيات الآتية:

1-1- الوضعية الأولى: أهمية مرتفعة، تميِّز مرتفع، تموقع جيد للمنتج: التموقع جيد لأنه مبني على خاصية مهمة بالنسبة لجماعة المستهلكين، ويتعلق الأمر بالمحافظة عليها، آخذين بعين الاعتبار أن المنافسين سيحاولون اللحاق، وتقليص التميِّز. و الوضعية المثلى تكون عندما تنجم الميزة التنافسية عن تكنولوجيا خاصة أو أسباب أخرى تتيح المحافظة على الميزة على المدى الطويل.

1-2- الوضعية الثانية: الأهمية مرتفعة، تميِّز مرتفع، المنتج سيئ التموقع: الوضعية نوعا ما صعبة، حيث يجب محاولة علاجها بسرعة، فالتموقع السيئ قد يعزى إلى عملية الإتصال، و بالتالي يجب تحسين العلامة أو الصورة.

1-3- الوضعية الثالثة: الأهمية مرتفعة، تميِّز ضعيف، تموقع جيد للمنتج: خاصية المنتج ليست محددة، حيث يجب محاولة معرفة، إن كان التموقع الجيد للمنافسين مبالغ فيه.

1-4- الوضعية الرابعة: الأهمية مرتفعة، التميِّز ضعيف، المنتج سيئ التموقع: الوضعية خطيرة جدا، حيث المؤسسة التي تتموقع أولا تستحوذ على حصة سوق معتبــرة، ومن الأجدر أن تكون المؤسسة سباقة إلى تحسين تموقعها، أو الاستعداد إلى وضعية كهذه.

1-5- الوضعية الخامسة: الأهمية ضعيفة، التميِّز مرتفع، المنتج جيد التموقع: هناك فرصة بالنسبة للمؤسسة يجب إنتهازها، والرفع من أهمية خاصية المنتج. فعند تغيير أهمية الخاصية نتحدث هنا عن تطور دالة الطلب. وهكذا، فإن شركة الطيران حيث الطائرات تخضع لصيانة جيدة تكون فيها درجة الأمن مرتفعة مقارنة بالشركات الأخرى، و من ثمة يكون بمقدورها أن تجعل معيار الأمن أكثر أهمية بالنسبة للزبائن، و عليه فهي تحاول تطوير دالة الطلب لصالحها.

1-6- الوضعية السادسة: الأهمية ضعيفة، تميِّز مرتفع، المنتج سيئ التموقع: إذا تمكن المنافس الأحسن تموقعا، من جعل الخاصية مهمة فهناك خطر على المؤسسة.

1-7- الوضعية السابعة: الأهمية مرتفعة، تميِّز ضعيف، المنتج جيد التموقع: لا توجد ضرورة ملحة للتصرف إزاء هذه الوضعية.

1-8- الوضعية الثامنة: الأهمية ضعيفة، تميِّز ضعيف، المنتج جيد التموقع: لا يتم القيام بأي عمل أساسي.

ويستخلص من هذه الوضعيات ثلاثة أنواع من التصرف:

- جعل المعيار أكثر تحديدا عند الاختيار، عندما تكون العلامة جيدة التموقع؛
- التقليل من أهمية المعيار، عندما تكون العلامة متموقعة بشكل سيئ؛

– تحسين تموقع العلامة، عندما يمكن تحقيق ذلك، و كذا عندما يتعلق الأمر بخصائص محددة، بمعنى مهمة حيث الاختلافات الملحوظة بين العلامات المتنافسة تكون مرتفعة.

2– التجزئة[1]:

2–1– ثبات أجزاء السوق: للتجزئة هدف إستراتيجي، والمتمثل في تحديد موقع يسمح بالتميز في جزء سوق ذو مردودية، باعتبار أن المؤسسة ستقوم بتخصيص موارد خاصة للعرض المقدم في هذا الجزء، وبالتالي يجب أن يكون هذا الجزء ثابت بما فيه الكفاية خلال الزمن؛ حتى يمكن اهتلاك الاستثمارات، فالجزء حيث خصائصه تتطور بشكل سريع قد يفقده ذلك جاذبيته.

2–2– التجزئة البعدية: موضوع هذه التجزئة هو فهم هيكل السوق، أجزاء السوق الرئيسة، بالاستناد إلى تحليل المشتريات السابقة؛ قصد تكييف الإستراتيجية التسويقية. وتسمح تقنيات التجزئة المعتمدة على المبيعات الحالية في بعض الأحيان، بتكييف أو تصحيح الإستراتيجيات. وبنفس الطريقة يمكن أن تتيح التجزئة البعدية مقارنة خصائص زبائن المؤسسة، بالمنتجات المنافسة وتوجيه الإستراتيجية في هذا الاتجاه.

وتؤدّي التقنيات المستعملة بالمحلّل إلى ربط علاقة بين متغيرة تابعة (عادة المشتريات) بمتغيرة مستقلة كالخصائص الجغرافية، النفسية ونمط الحياة. فهذه التجزئة لا ترتبط كثيرا بعامل الزمن.

2–3– التجزئة القَـبْـلِـيَّـةُ: تعتمد هذه التجزئة على تطلعات المستهلكين ومحاولة إظهار مجموعة أفراد، حيث تكون تطلعاتهم متجانسة، وعندها يمكن تحديد إستراتيجية لكل مجموعة، ثم اعتماد الاجزاء التي يمكن للمؤسسة أن تستجيب لتطلعاتها، وأن تتوفر في الجزء شروط كالحجم الكافي، والقدرة على التموقع الجيد مقارنة بالمنافسة.

ومن بين الطرائق الأساسية للتجزئة القبلية، نجد التجزئة من خلال المزايا المرغوب فيها والتحليل المتعدد الأبعاد للأفضليات.

أ)– التجزئة من خلال المزايا المرغوب فيها: تعتمد هذه التجزئة على الفرضية التي مفادها، أنه ليست الخصائص النفسية والاجتماعية والجغرافية التي تفسر وجود أجزاء سوق مختلفة عن بعضها، ولكن المزايا المرغوب فيها من قبل المستهلكين، هي التي تفسر ذلك. ولذا يجب أن تركز إستراتيجية التجزئة على معايير الاختيار المعتمدة من قبل المستهلكين؛ قصد تحديد الجوانب (خصائص العمر، الجنس، نمط الحياة...إلخ) الموافقة للأجزاء الوظيفية المحددة.

ب)– التحليل المتعدد الأبعاد للأفضليات: ينطلـــق هذا التحليل من أفضليــات الأفراد بالنسبــة للعلامــات، حيث يحــاول إيجاد نقاط مثلـى، والمتمثلة في جماعات الأفراد أو الأجزاء، ثم ربط هذه الأخيرة بمختلف العلامات الممثلة لأفضلية أفراد الجزء، فكلما كانت المسافة أقصر كلما كانت العلامة مفضلة.

يساهم كل من التموقع والتجزئة في تطوير المزايا التنافسية من خلال البحث المستمر عن معايير جديدة، التي يبني عليها الزبائن اختيارهم، ومن ثمة إضفاء صفة الاستمرارية على المزايا التنافسية.

ثالثًا: التسويق شعاع ناقل للأفكار المبدعة: يلعب التسويق دورا هاما في نقل الأفكار المبدعة وبثها

(1): IBID, P 165-168.

داخل المؤسسة، باعتبار أنه – أي التسويق – في اتصال دائم بالسوق، وبخاصة بالزبائن الذين يبدون إما إعجابهم، أو استيائهم لمنتجـــات أو خدمات المؤسسة. وبالتالي إنشاء قاعدة معطيات تسويقية، يتم تحليلها واستغلالها في تصميم المنتجات الجديدة، أو تعديل المنتجات الموجودة. فالتّسويق في هذه الحال يمثل دور الوسيط بين تطلعات، احتياجات ورغبات الزبائن، ووظائف المؤسسة، وبخاصة منها وظيفة البحث والتطوير وهنا تأتي ضرورة توثيق العلاقة بين هذه الأخيرة والتسويق؛ قصد محاولة إحداث تكامل بينهما بشكل تدريجي ومنظم، وكذا رفع الحواجز المعرقلة لهذا التكامل، وتصويب جهود كل الأطراف نحو إنجاح هذا الأخير. ويمكن تمثيل هذا التكامل استنادا إلى الشكل الآتي:

الشكل رقم (4–III): الرفع من الحواجز المعرقلة للتكامل بين التسويق والبحث والتطوير.



المصدر: F. THERIN, «Créer une orientation marketing dans les entreprises High-Tech», in, gestion 2000, N°6,NOV-DEC, 1998, P 226.

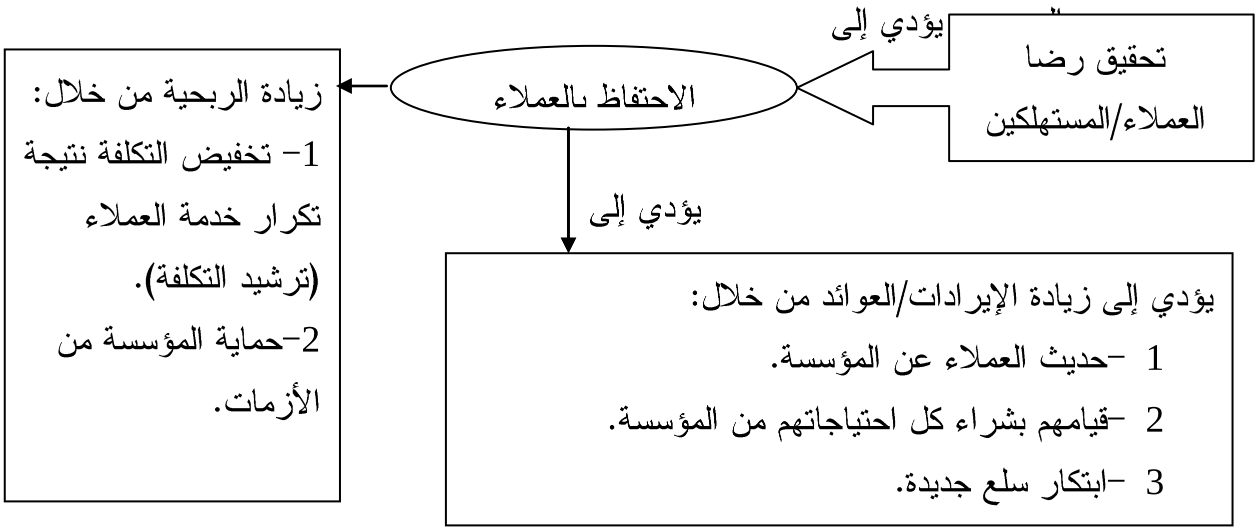
يستند الإبداع التسويقي أساسا إلى ثقافة تسويقية، حيث يجب إدماج هذه الأخيرة تدريجيا في المؤسسة عن قناعة وإدراك؛ حتى لا يكون ذلك مجرد تقليد يؤدي إلى مشاكل جديدة عوض التخلص من أخرى.

ولكن السؤال الذي يطرح هو كيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة من خلال التوجه بالعملاء/المستهلكين؟:

وفي ضوء الشكل رقم (III-5) يمكن إدراك أن التوجه بالمستهلك يساعد على تحقيق ميزة تنافسية، ومن ثم يؤدي إلى ارتفاع الأداء الكلي للمؤسسة في شكل زيادة ربحيتها ونمو عائدها. ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي[1]:

- ثلاث مرات يمكن أن تؤدي إلى زيادة الربحية[ز].
- ثلاث مزايا يمكن أن تؤدي إلى زيادة الإيرادات والعوائد.

الشكل رقم (III-5): التوجه بالعملاء والميزة التنافسية:



المصدر: د. عبد السلام أبو قحف، المرجع نفسه، ص 206.

ويمكن توضيح هذا على النحو الآتي:

1- <u>ترشيد التكاليف/تخفيض التكلفة (الكفاءة التكاليفية):</u> من أفضل الطرق للمحافظة على أو صيانة الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق هي المحافظة على العملاء، فالإستراتيجية التنافسية الممكن استخدامها للمحافظة على العملاء تعتبر أقل تكلفة من نظائرها الخاصة بالحصول على عملاء جدد. والتوجه بالمستهلك يمكن المؤسسات من إشباع حاجات ورغبات هؤلاء المستهلكين لأطول فترة ممكنة، ومن ثم المحافظة عليهم وكذلك زيادة احتمالات قيام المستهلك بتكرار الشراء من نفس المؤسسة. وتكرار شراء المستهلك لمنتجات المؤسسة يؤدي إلى تحقيق أو رفع كفاءة التكاليف سنة بعد الأخرى، فتكلفة خدمة نفس المستهلك لأكثر من مرة أقل من

---

(1): د. عبد السلام أبو قحف، المرجع نفسه، ص 205.

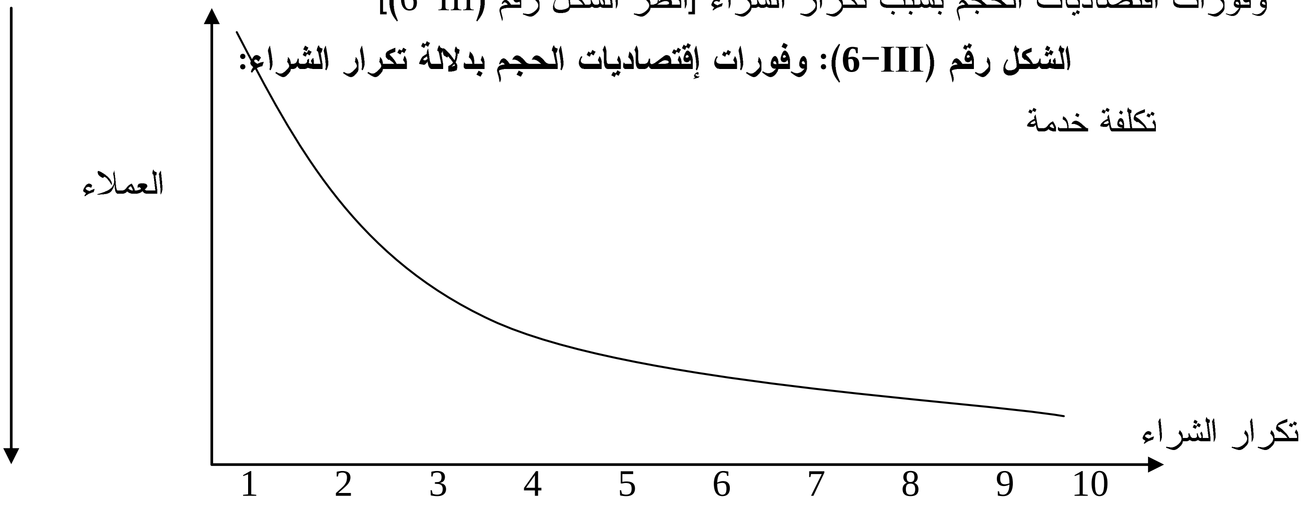
(ز): الربحية: تبرز مقاييس الربحية بشكل واضح في كل من الأدبيات العملية في التنظيم الصناعي، والموضوع المثار هو المدى الذي يمكن للمقاييس (المحاسبية) للربحية أن تشير فيه إلى وجود قوة احتكارية. وقد تم تعريف معدلات العائد على حقوق الملكية أو الأصول بأنها الأرباح المحاسبية مقسومة على حقوق الملكية أو على الأصول. ويمكن حساب الأرباح قبل أو بعد الضرائب، كما يمكن أن تتضمن أو لا تتضمن المدفوعات عن الفوائد. وعادة ما يتم استبعاد المدفوعات عن الفوائد عند حساب معدل العائد على حقوق الملكية، ولكنها تدخل عند حساب معدل العائد على الأصول ويعكس العائد على الأصول نتائج التشغيل ولكنه في حال إدخال معدلات الفوائد لا يعكس قرارات التمويل.

تكلفة خدمة عميل جديد وهذا نتيجة:

– أن القيام بإنتاج نفس السلعة لنفس المستهلك تقلل التكلفة بسبب أثر التعلم، وكذلك يؤدي إلى زيادة الإنتاجية خاصة في حالة إنتاج السلع النمطية. كما تنخفض تكلفة التسويق أيضا (فتكلفة الإعلان سوف تقل حيث يمكن الاعتماد فقط على الإعلان التذكيري مثلا) وانخفاض تكلفة الخدمات.

– وفورات اقتصاديات الحجم بسبب تكرار الشراء [أنظر الشكل رقم (III−6)]

الشكل رقم (III−6): وفورات إقتصاديات الحجم بدلالة تكرار الشراء:



المصدر: د. عبد السلام أبو قحف، المرجع نفسه، ص 207.

– إن عدم رضا العملاء يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الأعمال بسبب انخفاض مشتريات هؤلاء العملاء وتعدد شكواهم وتحولهم للشراء من المنافسين وإن النتيجة الحتمية تصبح أن العميل سيتحول إلى مؤسسة منافسة أخرى ولا يفكر مرة أخرى في العودة إلى المؤسسة الأولى.

2– <u>السعر الأقل أو الأداء المرتفع أو الاثنين معًا:</u> إذا حاول منافس جذب احد عملاء مؤسسة ما فعليه إما أن يقدم له سعر أقل بكثير مما تقدمه المؤسسة الأولى أو يقدم مستوى خدمة أعلى أو الاثنين معًا. ومن بين مصادر القيمة التي تقدم للمستهلك/العميل بخلاف السعر المنخفض ما يلي:

– تميز المنتج.

– تميز الخدمة.

– علامة لها سمعة جيدة (علامة مشهورة)[ر].

– ثقافة تنظيمية لدى المؤسسة تتلائم مع طبيعة التوجه بالعملاء.

(ر): المنافسة من خلال العلامات التجارية: غالبًا ما تقوم المؤسسات المشتغلة بتسويق منتجات متباينة بتطويرها والمنافسة فيها على أساس علامات تجارية مثل COCA COLA مقابل PEPSI COLA.

وكل من العلامات التجارية قد يحظى بالتفضيل من جانب مستثمرين مختلفين لديهم الاستعداد لدفع سعر أعلى أو القيام بعمليات شراء متكررة من أحد المنتجات التي تحمل علامة تجارية بعينها دون المنتجات الأخرى. وقد تكون المنافسة في منتجات العلامات التجارية ذاتها وهي منافسة بين الموزعين وتجار التجزئة الذين يتعاملون في نفس العلامة التجارية. وقد تكون هذه المنافسة على السعر أو غير السعر. ومثال ذلك: أن الزوج من القمصان قد يباع في أحد محلات التجزئة بخصم أو في أحد المحلات المتخصصة بسعر أقل عما يباع به في احد المحلات الكبرى ذات الأقسام المتخصصة ولكن بدون أن يخص المستهلك على لطف المعاملة واللياقة في الخدمات التي تقدمها المحلات الكبرى. واللياقة في الخدمات تشكل منافسة غير سعرية في نفس العلامة التجارية.

3- حماية المؤسسة من الأزمات: هي النتيجة الثالثة للتوجه بالمستهلك والتي تؤدي إلى زيادة الربحية، فإن حماية المؤسسة من الأزمات تأتي من خلال حماية المنتج من التلاعب أو العبث بها.

وبالتالي فإن المستهلك ذو الولاء المرتفع لمنتج ما سيقاوم أي محاولة للتلاعب بالمنتجات من قبل المنافسين. فهؤلاء المستهلكين سيشاركون في تقديم المعلومات إلى المؤسسة عن المنافسين ويكشفون محاولاتهم غير المشروعة للإضرار بمصلحة المؤسسة التي يشعرون بالولاء لمنتجاتها.

وعلى الصعيد الداخلي للمؤسسة نجد أن الأزمات قد تنشأ بسبب الإضراب أو نقص المواد... لذا نجد أن ولاء المستهلك لمنتج المؤسسة يجعله ينتظر أو يؤجل شراؤه حتى ينتهي الإضراب أو تبدأ المؤسسة في الإنتاج، ونفس الحال عندما تتوقف المؤسسة لبعض الوقت بهدف إعادة الهيكلة أو التطوير مثلاً.

4- انتشار الحديث الإيجابي عن المؤسسة: من أفضل الطرق التي تؤدي إلى نمو الأعمال هو الحصول على عملاء جدد بدون استثمارات إضافية أو إدخال تعديلات جوهرية على المنتجات أو التسويق أو زيادة موارد البيع. وتعتبر الكلمة أحد أساليب تحقيق كل هذا، ولفترة طويلة اعتمد المحامون والأطباء على حديث الناس في انتشار سمعتهم أو تكبير أعمالهم. وعمومًا فإن نتائج الدراسات بأن حديث عميل واحد لعدة عملاء آخرين يرفع من قيمة المؤسسة ويعمل على انتشار سمعتها في الأسواق.

5- شراء كل الاحتياجات دفعة واحدة: يساعد في نمو النشاطات داخل المؤسسة، وكلما ارتفع مستوى رضا العملاء وكذلك ولائهم زاد رقم الأعمال. وبصفة عامة يفضل المستهلك شراء كل احتياجاته مرة واحدة ومن مكان واحد لعدة أسباب هي: توفير الوقت والجهد والتكلفة، والحصول على خصم على حجم المشتريات، والحصول على شروط أفضل وخدمة أفضل، وبالنسبة للمشتري الصناعي أيضا فهذا يساعد على تقليل الأعباء الإدارية والمستندية، وتقليل الإجراءات، والتمتع بخدمات النقل على حساب البائع. إن شراء الاحتياجات دفعة واحدة بواسطة المستهلك من مؤسسة ما يؤدي بالطبع إلى رفع قدرة المؤسسة على التوسع في خطوط المنتجات والنمو وزيادة الطاقة بدون تحملها لأخطار أو خسائر كبيرة. وأن ضمان تحقيق عائد على مدى طويل إنما يعتمد على تحقيق رضا المستهلك.

6- ابتكار منتجات جديدة: إن زيادة إيرادات المؤسسة وكذلك توليد عوائد إضافية لها تتحقق أيضا من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة للمستهلكين. فالعميل ذو الولاء ومستوى الرضا المرتفع عن منتجات المؤسسة سوف يشاركها في تحقيق نجاح المنتجات الجديدة، وتقديم أفكار جديدة أيضا خاصة في المراحل المبكرة لابتكار المنتجات الجديدة. كما أن الزيادات المفتوحة للمؤسسة المسموح بها لعملائها تساعد على تحسين الاتصالات وتبادل الأفكار بينها وبين العملاء وتجدر الإشارة إلى أن فشل بعض المؤسسات قد يأتي نتيجة عدم قيام المؤسسة بتقصي رأي العملاء بشأن المنتجات الجديدة التي تزمع تقديمها.

خـلاصـة الــفــصــل الــثـــالــث:

إن ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل هو ما يلي:

– لتحقيق الأسبقية المستمرة لميزاتها التنافسية تلجأ المؤسسات إلى الاستعانة بالإبداع الذي يعني أفكار جديدة. فالكل يمكن أن يصبح مبدع في المؤسسة، بمعنى أن هذه الأخيرة يمكن لها أن تكون مختلفة بمنتجاتها، بطريقة بيعها لهذه المنتجات أو بطريقة تقديمها، فيجب أن تكون فقط الأولى في استعمال أسلوب ما، عرض منتج جديد وأن تفاجئ الزبائن وأن تكون سريعة وبارعة أكثر من منافسيها.

– يتدخل تسيير المعرفة في الاستعمال الأحسن للتركيبات والتوفيقات المتواجدة بين الموارد في الإنتاج أو خلق موارد أخرى جديدة، بالتالي تصبح المعرفة مورد استراتيجي هام لأنها صعبة التقليد، وحيدة، مستديمة، وتؤدي إلى مردوديات متزايدة، وإن تسير هذا الأصل غير المادي وغير الملموس يجعل تسيير المعرفة كأداة هامة لزيادة تنافسية المؤسسات، بمعنى أنه يسمح للمؤسسة أن تتطور، أن تعمل على تشكيل والحفاظ على معارفها.

– هناك ثلاثة أنماط للإبداع تشمل: الأول الإبداع التكنولوجي باعتباره يتيح تأمين جودة عالية للميزة التنافسية، وكذا قدرات الاحتفاظ بها أطول فترة ممكنة، أما الثاني فيتعلق بالإبداع التنظيمي الذي يشير إلى كيف أنه بمقدور المؤسسة التكيف مع متغيرات البيئة، واتخاذ القرارات بشكل سليم، وذلك استنادا إلى التعلم التنظيمي والمرونة أما الثالث فيتعلق بالإبداع التسويقي، على أنه يتيح تقديم الأفكار الجديدة من خلال التقرب من الزبائن وكيف يؤثر ذلك على منتجات المؤسسة وبالتالي على الميزة التنافسية.

– كيفية التفكير استراتيجيًا هي الوسيلة لمساعدة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية متواصلة.

تـــمـــهيـــد:

تمر الجزائر كغيرها من الدول النامية خاصة ودول العالم عامة بتغيرات اقتصادية واجتماعية وسياسية تفرضها المتغيرات العالمية المحيطة بها؛ مما يفرض عليها تطوير مؤسساتها الإنتاجية التي تعد المحرك الرئيسي لاقتصادياتها التي تعتمد بدرجة كبيرة على البترول كمصدر رئيسي في دخلها الوطني، ولقد أضافت العولمة بكل مجالاتها تحديات كبيرة للجزائر ومؤسساتها الاقتصادية التي عاشت فترة طويلة في حماية ورعاية الحكومة، لكنها اليوم تمر بتجربة الاعتماد على الذات التي فرضتها عليها عضوية منظمة التجارة العالمية.

ونرى التذبذب الحاد في أسعار البترول مما سبب التذبذب في الدخول (المداخيل) النفطية للجزائر، وبالتالي تأثرت التنمية الاقتصادية في الجزائر بشكل ملحوظ. فالدولة الجزائرية قلصت عدد المشاريع الاقتصادية لأنها لم تستطع تمويلها لنقص السيولة النقدية، وستتأثر الاستثمارات الحكومية في المشاريع الإنتاجية نتيجة اتفاقيات منظمة التجارة العالمية، ومن هذا المنطلق نجد ضرورة التحول من الاعتماد على البترول كمصدر رئيسي للإيرادات ليصبح القطاع الخاص المحرك الرئيسي لاقتصاديات الجزائر.

وكما أن معيار المنافسة هو الحاسم الذي يفصل مدى بقاء المؤسسات المعاصرة أو انسحابها من الأسواق العالمية، نظرًا لتنوع وتعدد أنشطة المؤسسات وكذلك تنوع المنتجات، ولوجود منافسة حادة بين الشركات العالمية حول امتلاك أكبر حصص من الأسواق قصد تعزيز خصوصياتها ومحاولة الحفاظ على ميزاتها التنافسية والعمل على إدامتها، لكن هذه السياسات هي رهينة لتلك الأهداف المسطرة والرامية لترجمة رسالة المؤسسة البعيدة المدى، وذلك من خلال التوجه الإستراتيجي النابع من التفكير.

وكما أن على المؤسسة أن تفكر استراتيجيًا وهذا نظرًا لأهمية مساهمته في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وإدامتها. وكما أصبحت متابعة تطور إستراتيجية المؤسسة من المواضيع المطروحة للبحث في التفكير الإستراتيجي سعيًا إلى تفسير السلوك التنافسي للمؤسسات وتوجيه ممارسة الإستراتيجية نحو الأبعاد التي تضمن الأفضلية التنافسية الدائمة.

ولذلك كمحاولة إسقاط ما أدرجناه في القسم النظري على أرض الواقع، يمكن الخروج إلى الميدان وتفحص مثال عن مؤسسة من المؤسسات الاقتصادية، وقد أخذنا نموذج المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS – وحدة مليانة – فرع المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM كصورة حية ونحاول البحث عن مضامين بحثنا داخل هذه المؤسسة، وإعطاء مثال واقعي يساعد على الفهم الجيد لمثل هذه الدراسات النظرية. ومن ثم فقد تناولنا هذا الفصل في ثلاثة مباحث أساسية وهي:

- المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتفكير الإستراتيجي.
- المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين المنافسة وخيارات المواجهة.
- المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS – وحدة مليانة في ظل المنافسة.

المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتفكير الإستراتيجي:

شهدت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أزمة خانقة ترجع أسبابها الأولية إلى سوء توظيف الإدارة والتسيير، الذي أدى إلى اختلال التوازن وفقدان موارد المؤسسة، وسيطرة الفوضى على أنشطة الإدارة التي تفتقر إلى البعد الإستراتيجي إضافة إلى حالة عدم التأكد التي تسيطر على المؤسسة.

لإجراء عملية تحليل وضعية منهج التفكير الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يستوجب التطرق إلى تطور الإدارة في المؤسسة الجزائرية ثم نعرج إلى تقييم وضعية التفكير الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

المطلب الأول: تطور التسيير في المؤسسة الجزائرية:

عرفت الإدارة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية منذ الاستقلال تطورات ومراحل عديدة، كل مرحلة متمايزة عن الأخرى من حيث النتائج، هذا من خلال التطورات والتغيرات التي عرفتها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في هذه المرحلة وهذا نتيجة التغيير الحاصل في الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي مرت بها البلاد.

ولإعطاء نظرة عامة عن تطور الإدارة في المؤسسة الجزائرية يكون من الواجب التطرق إلى تطور المؤسسات الاقتصادية التي تعتبر الخلية الأساسية للنهوض بالاقتصاد. ومع العلم بأن المؤسسات الجزائرية تشهد في ظل ظروف اقتصاد السوق ظروف يغيب عنها الاستقرار، ولكي تضمن المؤسسة البقاء في هذه البيئة ينبغي أن تكون لها رؤية إستراتيجية بالاعتماد على التفكير الإستراتيجي الذي يساعدها على اختيار الاستراتيجيات المناسبة لتقوية مركزها التنافسي ومن ثم تعزيز قدراتها التنافسية وإدامتها.

ولهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى معرفة تجربة المؤسسة الاقتصادية في الأنظمة المختلفة إبتداءًا من مرحلة تبعية المؤسسة العمومية للدولة ومرحلة الاستقلالية بعد الإصلاحات، ثم مرحلة الاقتصاد الحر (اقتصاد السوق). مع توضيح ما ميّز الإدارة في المؤسسة الاقتصادية العمومية خلال المراحل الثلاثة.

أولاً: مرحلة تبعية المؤسسة العمومية للدولة: لقد مرت الإدارة في المؤسسة الاقتصادية في تطورها لهاته الفترة بثلاثة مراحل هي[(1)]:

1- مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات (بعد 1962): لقد كان من اهتمامات قادة الثورة بعد الاستقلال البحث عن نمط إداري وتسييري للاقتصاد الوطني وإستراتيجية تنموية التي من الواجب تبنيها. خرج العمال على اختلاف فئاتهم إلى المزارع والمصانع والإدارات المهملة لتسييرها من خلال خلايا ومجموعات تكونت لهذا الغرض، وهذا لحماية الاقتصاد الوطني ومواصلة الإنتاج في هذه المؤسسات قصد مواجهة احتياجات المجتمع.

(1): محمد سعيد أوكيل، علاوي العلالي، محمد صالح، محمد بوتين: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية. معهد العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر – ديوان المطبوعات الجامعية – 1994. ص29.

هذا التجاوب بين العمال سهل عملية تجسيد التسيير الذاتي للمؤسسات في الواقع، ولهذا فهذه الفكرة لم تكن وليدة تفكير عميق، وإنما كانت استجابة لظروف سياسية، اقتصادية واجتماعية معينة فرضت العمل في هذا النمط، ولكن هذا التسيير لم يدم طويلا حتى بدأ العمل على التقليل من انتشاره، وما قرارات التأميم إلا تأكيد على ذلك وهذا كله راجع لعدة أسباب مثل تداخل الصلاحيات (تداخل الصلاحيات رئيس لجنة التسيير وصلاحيات المدير وخلية النقابة)، كذلك عدم تجديد أجهزة التسيير وتعدد هياكل التسيير.

كل هذا ما أدى إلى تحويل المؤسسة المسيرة ذاتيا إلى شركات وطنية تؤدي وظائفها الأساسية كالإنتاج، التوزيع والتسويق...الخ تحت المراقبة المباشرة للدولة وأجهزتها، وأصبح العمال تابعين لها.

2- مرحلة الشركة الوطنية (1965-1971): لم يعتبر التسيير الذاتي كهدف أساسي في التنمية الاقتصادية والذي يبرر ذلك هو عدم الاهتمام به كنمط تسييري، وهذا من خلال قرارات التأميم التي أفرغته من محتواه الحقيقي والذي كان هدفه هو تحضير أدوات تمويل التسيير المركزي وهذا بإتباع نمط التسيير السوفياتي آنذاك. فمع بداية 1965 بدأ متخذو القرار في التفكير في خلق شركات وطنية والتي اعتبرت أساسية لتحقيق إستراتيجية التنمية.

وفي هذه المرحلة كان التخطيط يشكل القانون الرئيسي الذي يسير مجموعة النشاطات الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، وهذا وفقا للمرسوم (02-70) الصادر في 1970، واعتبر خطوة هامة بالنسبة للدولة لضمان مراقبة التسيير والتدخل فعليا في كل وظائف الشركات.

كان تحديد وظائف وأهداف الشركات الوطنية خلال فترة (1965-1971) من طرف الجهاز المركزي والوصاية في إطار الإستراتيجية العامة المرسومة، وأصبحت هذه الشركات لا تستطيع حصر أهدافها الأساسية لأن هناك أهدافا أخرى تضاف إليها وقد تكون متعارضة مع طبيعة نشاطها.

هذا التدخل كان مبررا بعوامل عدة منها[1]:

- عوامل موضوعية، كغياب الإطارات المتكونة وإن وجدت فليس لها الخبرة المطلوبة.
- عوامل اجتماعية، والمتمثلة في تحقيق وتلبية متطلبات أفراد المجتمع.
- عوامل سياسية، المساهمة في خلق شروط الاستقرار السياسي.

في هذه المرحلة كانت تحدد الأهداف العامة للشركات لا حسب منطق قانون العرض والطلب، وإنما حسب منطق الخطة الاقتصادية الموضوعة، وهذا ما جعل عملية صنع القرار تتم خارج الشركات الوطنية من طرف الجهاز المركزي للتخطيط.

3- مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسة (1971-1982): لقد كان الانتقال من مرحلة التسيير الذاتي إلى الشركات الوطنية انتقالا جذريا من حيث التسيير والملكية، لكن في هذه المرحلة وجب التفكير أكثر من أي مرحلة في طريقة تسيير الشركات، حيث تم في بداية 1971 ضبط نمط جديد يمكن الاعتماد عليه لتسيير هذه الشركات الوطنية، فاتبع نمط التسيير الاشتراكي للمؤسسات، وبما أن أساس هذا التسيير هو الملكية العامة لوسائل الإنتاج فإنه من غير المنطقي أن لا يكون العمال طرف مهم في التسيير والمراقبة، ومنه أصبـــــح

(1): م. سعيد أوكيل وآخرون. المرجع نفسه. ص33.

العامل يتميز بصفة المسير المنتج، وهذا ما كان يدخل في إطار الطرح النظري لأهداف هذا التسيير. كذلك خلق التنسيق والتوافق بين مصالح الأطراف المتعاملة والتقليل ما أمكن من التناقضات الموجودة.

فنتائج تطبيق هذا التسيير لم تكن مشجعة إلا أن القرارات الإستراتيجية في النهاية كان يعود الفضل فيها إلى الجهاز المركزي أو الوصاية كالعادة، ضنا منهم أن هذه الطريقة تضمن تحقيق التنسيق بين القرارات المتخذة وإنجاز الأهداف المسطرة بسرعة، وهذا ما جعل الصلاحيات الأساسية المنصوص عليها في القانون الأساسي للتسيير شكلية، لا يمكن تجسيدها على أرض الواقع وهذا هو التناقض الذي وقعت فيه هذه المرحلة بكل سلبياتها وإيجابياتها.

إن عدم نجاح هذا النمط كان نتيجة للأسباب التالية[(1)]:

1- عدم التحديد الدقيق لوظائف الأطراف المعنية باتخاذ القرارات داخل الشركات.

2- الجمود وعدم مرونة العلاقات بين مستويات اتخاذ القرارات داخل المؤسسة من جهة ومع المستويات العليا كالوزارة والجهاز مركزي للتخطيط من جهة أخرى.

3- غياب المنطق لتطبيق هذا الأسلوب من التسيير أفرزت سلوكات سلبية ساهمت في التأثير على نفسية العاملين والمسيرين النزهاء، فغياب النزاهة من ممثلي العمال والمسيرين الإداريين، وتغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة للمؤسسة ساعد على ضعف مردودية العمال ودفعهم للإضراب عن العمل في بعض الحالات، في حين أن كل هذا على حساب التنمية الاقتصادية.

هذه النتائج السلبية التي حققتها الشركات الوطنية كانت عاملا أساسيا في إعادة النظر في السياسة الاقتصادية المتبعة، وهذا بإدخال إصلاح هيكلي عميق يسمح بحل مشكل الفعالية في المؤسسة عن طريق جعلها مركز لصنع واتخاذ القرارات. حيث تمثلت هذه الإصلاحات في هيكلة واستقلالية المؤسسات العمومية.

ثانيًا: مرحلة إصلاحات المؤسسة العمومية لفترة الثمانينات: إن الوضعية التي آلت إليها المؤسسة الاقتصادية في الجزائر خلال مرحلة التسيير البيروقراطي أدت إلى اتخاذ إجراءات لإصلاح الوضع من خلال: عملية إعادة الهيكلة العضوية والمالية، ثم استقلالية المؤسسات.

1– مرحلة إعادة الهيكلة العضوية والمالية (1982-1988): " مع التطورات التي عاشتها المؤسسة الجزائرية، المتميزة بالضخامة والتعقيد في الإدارة في تلك الفترة، والعراقيل التي شهدها نظام التسيير المذكور، وصلت المؤسسة الاشتراكية إلى نقطة كان فيها اتخاذ إجراءات وحلول للخروج من الصعوبات والمشاكل التي تراكمت عبر السنين، وكانت لها عدة أسباب، وبمشاركة عدة أطراف خارجية عن المؤسسة في كثير من الأحيان. وكانت الإجراءات التي صدرت في بداية الثمانينات، وطبقت ابتداءًا من الخطة الخماسية الأولى 1980–1984، تدعى بإعادة الهيكلة العضوية والمالية، التي استمرت حتى نهاية الثمانينات تقريبًا أي سنة 1988، لتبدأ اصلاحات أخرى بعدها"[(2)].

---

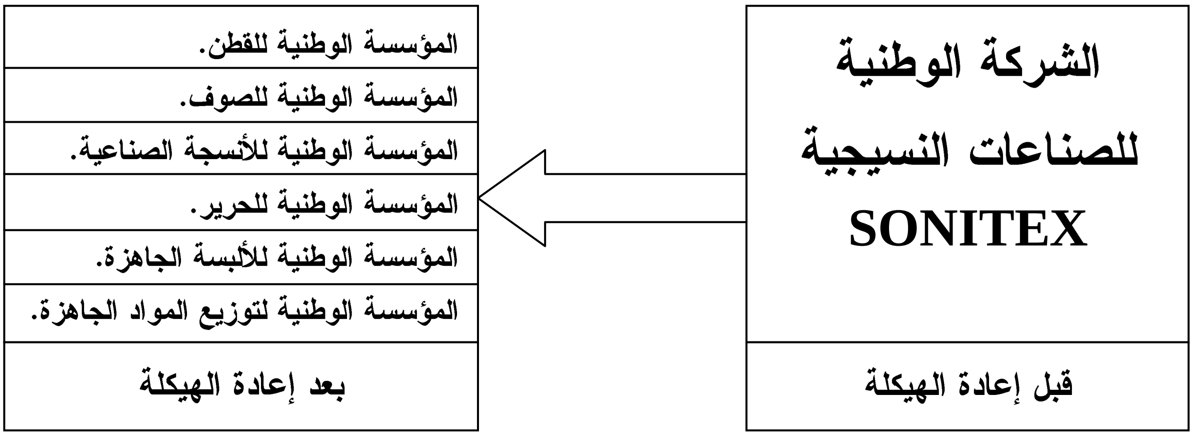
(1): م. سعيد أوكيل وآخرون. المرجع نفسه. ص34.

(2): د. ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 170.

أ)- مفهوم إعادة الهيكلة العضوية والمالية: إن فكرة إعادة الهيكلة العضوية والمالية عززها المرسوم رقم 242/80[(1)] حيث أهم ما ميّز المراحل السابقة هو بروز مؤسسات وطنية ذات حجم كبير (تجسيدًا لمنطق التسيير المركزي) حيث تتصرف كإدارة للفرع كله محتكرة إنتاج الفرع وتجارته الخارجية والتوزيع الداخلي وتحديد سياسة تنمية الفرع، الأمر الذي خلق صعوبة تسييرها كما أن موقفها الاحتكاري أدى إلى ظهور عدم التوازن في الاستثمارات إضافة إلى قيامها زيادة عن وظائفها الأساسية بوظائف أخرى سياسية واجتماعية.

" الهيكلة العضوية للشركات الوطنية الكبرى تتمثل في تجزئتها إلى مؤسسات عمومية صغيرة الحجم، حيث تضاعف عددها عدة مرات وحولت أسماؤها إلى مؤسسات عمومية، وذلك لخلق نوع من التخصص للمؤسسة، وتحديد مجالها الجغرافي، والفصل بين المهام داخل كل منها. أما الهيكلة المالية فهي حل لمشكلة ديون الشركات السابقة، لتمكين المؤسسات من الإنطلاق في العملية الإنتاجية الجديدة "[(2)].

* **مثال[(1)]:**



ب)- أسباب إعادة الهيكلة العضوية والمالية: إن عملية إعادة الهيكلة جاءت استجابة لمتطلبات الوضعية التي كانت تمر بها المؤسسات الوطنية من جهة، ووضعية الاقتصاد الوطني ككل من جهة أخرى، فقد كانت المؤسسات تشكو من ضعف تسييرها الداخلي، كما أن الاقتصاد الوطني كان يتميز في نفس الفترة بجهاز إنتاجي عمومي غير كفؤ وذي تكاليف مرتفعة، وسوف نعرض التفسيرات التي تعتبر من الأسباب الرئيسية التي جعلت الانتقال إلى إعادة الهيكلة ضرورة من بينها[(3)]:

* **تكامل المؤسسة الوطنية وتركيزها:** لقد كانت طبيعة إستراتيجية التنمية والتصنيع في الجزائر هي المحددة لحجم المؤسسات، وطبيعة التكنولوجيا المتقدمة المستعملة فيها، وقد تميزت بالتكامل والضخامة حيث تقوم المؤسسة بإنتاج أغلب العناصر أو كلها، التي تدخل في المنتج النهائي، وأدى هذا إلى تركيزها إذ نجد مثلا أن 1165 وحدة أساسية تجمع ضمن 19 مؤسسة وطنية فقط. وبمقارنة حجم المؤسسات العمومية الجزائرية مع مؤسسات من نفس النوع في دول شرقية (ذات نفس الاتجاه آنذاك) تظهر فروق شاسعة بينهما في الحجم [أنظر الجدول رقم **(IV–1)**].

---

(1): المرسوم رقم 242/80 الصادر في 1980/10/04 المتضمن إعادة الهيكلة.

(2): أ. لابري شيخ، أ. بن خديجة محمد، أ. بونيتي علي: الاقتصاد والمؤسسة، دار النشر الصفحات الزرقاء، الجزائر، 2003، ص 32.

(3): لابري شيخ، وآخرون، المرجع نفسه، ص 33.

الجدول رقم (IV–1): مقارنة بين حجم المؤسسات في عدة بلدان اقتصادها موجه:

البلدان	5000 إلى 10000 عامل	أكبر من 10000 عامل
الجزائر	35	65
المجر	20	14,5
تشيكوسلوفاكيا	16,7	12,6
الإتحاد السوفياتي	11,1	11,2
ألمانيا الشرقية	08,2	02,5
بلغاريا	04,3	03,8

المصدر: د. ناصر دادي عدون، المرجع نفسه، ص 171.

من هذا الجدول يتضح أن الجزائر تأتي في أعلى هرم التركيز وكبر حجم المؤسسات الوطنية الصناعية. وهذا التركيز والتكامل ليس هو مصدر مشاكل المؤسسات بقدر ما هو سبب تستفيد منه المؤسسات في مجتمعات أخرى بشكل كبير، وإنما ضعف الهياكل وهشاشة الظروف المجتمعة مع نقص التسيير فيها أدى إلى وجود عدة مساوئ منها: ضعف الاستغلال لطاقاتها الواسعة، وعدم تحقيق الوفورات الاقتصادية، التي من المفروض تحقيقها في مثل الصناعات الثقيلة والمتكاملة؛ نقص التحكم في التكنولوجيا وتسيير المؤسسات، حيث ازداد اللجوء إلى المساعدة الأجنبية، وهذا رغم وجود جهود وطنية واسعة وعدة مكاتب، ودواوين مختصة في المساعدة التقنية. وحاجة المؤسسات إلى المساعدة بكثافة، ولجوئها إلى المتعاملين الأجانب، قد يدل على سوء التسيير داخليًا وخارجيًا بالنسبة للمؤسسات؛ ضعف وصعوبة المراقبة المالية والتسيير سواءًا من طرف إدارة المؤسسة أو من الهيئات المركزية، انعدام المتابعة الحقيقية لنشاطات المؤسسة من طرف لجان العمال، بالإضافة إلى عدم التوازن في تركيب اللجان المتخصصة ما عدا لجنة الشؤون الاجتماعية.

* **عدم التخصص:** يكتمل تكامل هذه المؤسسات بقيامها بمجموعة من النشاطات الإنتاجية المتمحورة حول موضوع معين دون تخصص، فتصبح هذه المؤسسات مع انتشار وحداتها عبر مختلف أنحاء التراب الوطني (سياسة التوازن الجهوي وتقريب المنتجات والخدمات إلى المستهلك وتثبيته في موطنه) تتربع على عدة اختصاصات وتراقب في نفس الوقت فرعًا اقتصاديًا واسعًا، وهذا ما جعل المؤسسة تخرج أحيانا عن طبيعتها.

وقد ترتب على ذلك مساوئ: اختيار المشاريع والاستثمارات لإنتاج منتجات معينة، لا تخضع إلى إستراتيجية واضحة رغم وجود الخطة والمراقبة المركزية، إذ يكفي أن يكون الاستثمار يدخل تحت الفرع الذي تراقبه المؤسسة لكي تنجزه مع السماح لها بذلك.

* **ضعف نظام التوجيه الاقتصادي وثقله:** من أهم الصعوبات التي واجهت المؤسسة الاقتصادية المراقبة الخارجية لها، حيث متابعتها كل نشاطات المؤسسة الهامة،بمختلف الوسائل الإدارية والمالية، جعلها تفرط في

(2): د. ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 170–174.

الضغط على المؤسسة وتنتج بعض المشاكل ومنها: إجراءات طويلة لإعداد الملفات وإيصالها بمختلف الجهات الإدارية والجهاز المصرفي قبل انطلاق مشروع معين، سوء التنسيق بين الهيئات المركزية وإدارة المؤسسات خلف صراعًا بين السلطة المركزية والسلطة داخل المؤسسة.

* **اتجاه المؤسسات الاقتصادية إلى نشاطات اجتماعية أكثر:** إن سوء فهم التسيير الاشتراكي للمؤسسات وتوجيهاته جعل المؤسسة تتجه إلى تلبية الحاجات الاجتماعية للعمال، إبتداءًا من التعاونيات الاستهلاكية، ومحو الأمية والصحة...الخ، وإنتهاءًا بدور الحضانة والمخيمات الصيفية لأولاد العمال. ونشأ عن هذا، بالإضافة إلى ارتفاع نسبة الأجور من رقم الأعمال، التي قد تصل أحياناً إلى 50%، ارتفاع الأعباء الاجتماعية وتردي النتيجة مع انخفاض مردودية العامل لانعدام العلاقة بين الأجر والعمل الحقيقي المقدم، كما أن ميل العمال نحو الأهداف الاجتماعية، وتزايد طلباتهم أدى إلى صعوبة التحكم فيها، وبالتالي غياب الفعالية في التسيير.

* **ضعف كفاءة الهياكل الداخلية حسب التسيير الاشتراكي للمؤسسات:** نتج عن عدة أسباب فرعية: نقص وعدم انسجام إمكانيات التدخل عند الاضطرابات ونقص الكفاءة في نشاطات الهياكل وسوء تقييم المشاكل الاجتماعية، وضعف اقتناع العمال بالتمثيل للظروف التي يجري فيها، مما جعل كثيرًا منهم يعزفون عن أداء واجبهم الانتخابي لمجلسهم، كما يلعب ارتباط الوحدات بالمؤسسة الأم وعدم استقلاليتها دورًا في ذلك. وسوء ارتباط الأرباح الموزعة بالعمل أو بالأجور بين العمال في نفس المؤسسة بين المؤسسات والقطاعات. إذ نسبة النزاعات العالية تأخذها مشاكل الأجور والعلاوات وتوزيع الأرباح، وبقيت صلاحيات مجلس العمال في التسيير ذات صبغة سياسية، وكذا الضغط الذي بقي يمارس من طرف الإدارة المركزية ومختلف الهيئات الإدارية للرقابة، فبقيت القرارات الداخلية غير مستقلة، كما لعبت الوصاية دورًا مهمًا في ذلك بواسطة المدير الذي تعينه، ونوابه، وكل هذا جعل مديرية المؤسسة تقع بين ضغط هذه الإدارة المركزية وبين ضغط العمال، وأدى هذا إلى رفض مناقشاتهم في أحيان كثيرة، مما ولد لدى العمال روح النزاع عوض التفاهم والحوار المفيد، وحل المشاكل أو النزاعات لم يكن يتم عن طريق الحوار أو المشاركة في القرارات، بل كان عن طريق التوقفات عن العمل، خاصة فيما يخص رفع الأجور، مما أعاد المؤسسة إلى نظام ما قبل الاشتراكية حيث تحقق مطالب العمال بالاضطرابات والتوقفات [أنظر الجدول رقم (VI−2)]

الجدول رقم (VI−2): التوقفات عن العمل في القطاعين

الخاص والعمومي في الفترة 1977 – 1980:

	القطاع العمومي		القطاع الخص	
السنوات	**توقف عن العمل**	**عدم الارتياح**	**توقف عن العمل**	**عدم الارتياح**
1977	189	344	332	268
1978	88	107	255	113
1979	260	364	436	274
1980	420	420	502	245

المصدر: د. ناصر دادي عدون، مرجع نفسه. ص 173.

نستخلص من هذا الجدول بأن النزاعات قد ارتفعت بشكل واضح في القطاع العمومي، أي في المؤسسات الاشتراكية، حيث تقترب من التضاعف كل من السنوات 1980، 1979، 1977، وكذلك ارتفاع التوقفات عن العمل بشكل محسوس، ليصل إلى نفس المستوى مع نزاعات عدم الارتياح في سنة 1980، كما أن المقارنة بين القطاعين الخاص والعمومي يظهر أن النزاعات في الأول لم تتطور بنفس الحدة في نفس الفترة، والعكس بالنسبة للقطاع الثاني، هذا يبين عدم فعالية التسيير الاشتراكي في أداء دوره، وهو التخفيض من النزاعات والالتفات نحو العمل وتحسين الإنتاجية، وهذا نتيجة لعدم إعطاء إدارة المؤسسة هذا النوع من التسيير حقه في الحوار والمساهمة في رفع درجة الوعي به وتوجيهه إلى فائدتها.

* **نقص استعداد العمال لهذه المرحلة:** لقد لعبت الأمية دورًا مهمًا في جعل العمال، أو أغلبهم لا يقبلون على التنظيم الجديد إما لنقص تكوينهم السياسي، أو لنقص فهمهم للمفاهيم والأهداف من التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

إلى جانب وجود أفكار أو قاعدة معنوية سابقة في المؤسسة، جعلت تقاوم التغيير السريع، خاصة والذي لا يراعي وجود مثل هذه الأفكار مثلما حاول التسيير الاشتراكي للمؤسسات أن يقوم به، إذ اعتبر عدم وجود فكر أو اقتناع قديم في المؤسسة،

وفي نظرنا أن هذه هي أهم الأسباب التي أدت إلى نقص فعالية التسيير الاشتراكي للمؤسسات، وبالتالي نظام الإدارة في المؤسسة، وبعد كل هذا يمكن أن نطرح السؤال التالي: هل إعادة الهيكلة كانت هي الحل الضروري لمشكل الإدارة في المؤسسة الجزائرية أو هو حل رسمي فقط ؟ هذا ما سنحاول التوصل إليه لاحقًا.

ج)– أهداف ومبادئ إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات الاقتصادية:

* **مبادئ إعادة الهيكلة العضوية والمالية:** ويمكن تلخيصها في ثلاث نقاط[(1)]:

– التخصص حسب عائلات منتجات متجانسة: فمثلا في الصناعات الميكانيكية نميز بين المعدات الفلاحية، معدات الأشغال العمومية، السيارات الصناعية، السيارات الخاصة، معدات الري، إلى غير ذلك، وفي حالة ما إذا اتضح أنها لا زالت كبيرة يتم تقسيمها إلى وحدات جهوية.

– الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة البيع: مؤسسات الإنتاج تختص فقط بالإنتاج، أما تسويق المنتجات فتختص به المؤسسات التجارية المنبثقة عن شبكة التوزيع القديمة، فمثلا في فرع النسيج تقوم مؤسسة " ديستريتكس Distritex " بتوزيع منتجات المؤسسات الخمس لقطاع النسيج.

– فصل وظيفة الإنتاج عن وظيفة إنجاز الاستثمارات: حيث تتولى مهمة إنجاز الاستثمارات مؤسسات متخصصة. فمثلا: مؤسسة " كهركيب KAHRAKIB " المنبثقة عن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تتولى إنجاز الاستثمارات التي كانت تقوم بها سونلغاز SONELGAZ.

(1): لابري شيخ وآخرون، المرجع نفسه، ص 33.

* **أهداف إعادة الهيكلة العضوية والمالية:** من الأهداف الأساسية التي كانت ترمي إليها عملية إعادة الهيكلة هي[1]:

- تحسين الإنتاج كمًا ونوعًا.
- تخفيض أسعار التكلفة.
- التخلص من نموذج تنمية ممركز لمرحلة السبعينات الذي يكلف الدولة مبالغ ضخمة.
- استعادة الانضباط.
- زيادة تحفيز العمال والمسيرين.
- تخفيض تكاليف الخدمات العامة.
- التخفيف من العراقيل البيروقراطية والتبذير.
- تحسين الاتصال.

2- مرحلة استقلالية المؤسسات الاقتصادية العمومية (بعد 1988): لم تسمح عملية إعادة الهيكلة السابقة للمؤسسات بالقضاء على الصعوبات المتراكمة، وبالتالي تم إصدار مجموعة من القوانين، سميت المؤسسة من خلالها بالمؤسسة العمومية المستقلة.

أ)- مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية المستقلة: وتعتبر المؤسسة العمومية الاقتصادية شركات مساهمة أو شركات ذات مسؤولية محدودة تبعًا لأهمية النشاط لكل منهما، أو نوعية الفرع الذي تنتمي إليه، تملك الدولة أو الجماعات المحلية فيها مباشرة أو بصفة غير مباشرة جميع الأسهم، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تخضع في تسييرها لمبادئ التجارة وتتميز بصلاحيات قانونية في حدود قوانينها الأساسية، يعبر عن إرادتها ممثل قانوني يدافع عن مصالحها.

ب)- أسس ومبادئ المؤسسة العمومية الاقتصادية المستقلة: يمكن تلخيص أهم المبادئ التي جاء بها قانون استقلالية المؤسسات في النقاط التالية[2]:

- إنشاء المؤسسة العمومية يتخذ شكلين هما: شركات المساهمة أو شركات محدودة المسؤولية تملك الدولة أو الجماعات المحلية جميع الحصص أو الأسهم، وهذه الأشكال كما هو معلوم ينظمها القانون التجاري.
- الدولة والجماعات المحلية تملك رأسمال المؤسسة، لكن تسييره يتم بواسطة صناديق المساهمة[أ] التي تعتبر وسيط بين الدولة والمؤسسة.

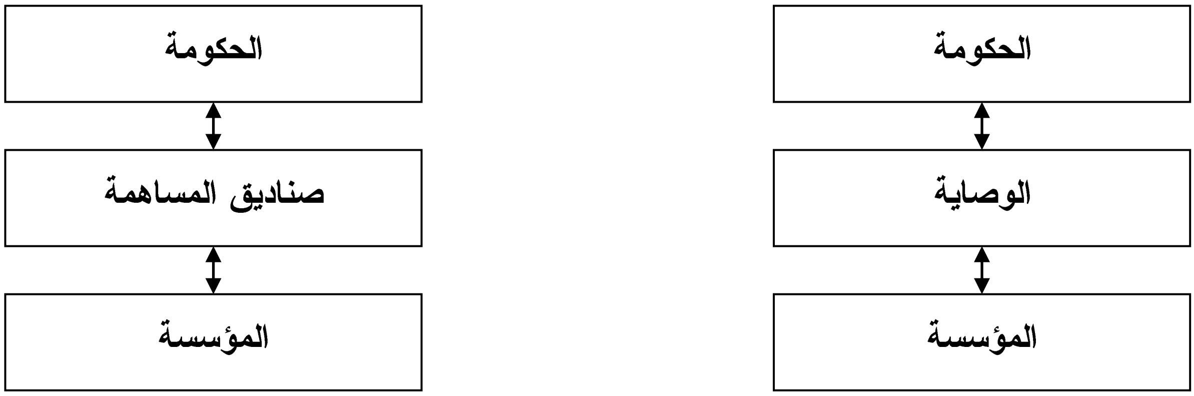
---

(1)، (2): لابري شيخ وآخرون، المرجع نفسه، ص 34. ص 35.

(أ): تعتبر صناديق المساهمة في الجزائر شركات مساهمة عمومية تسير باسم الدولة ولحسابها رأسمال المؤسسات الوطنية الممثلة في الأسهم، وتقوم بمراقبة المؤسسات وتوجيهها عن طريق التدخل في إعداد ومتابعة تنفيذ مخططها، ويلعب دور المراقبة الإستراتيجية بشكل يسمح بضمان الحفاظ على حصص الدولة. وقد أنشأت صناديق المساهمة بقانون 03/88 المؤرخ في 88/01/12، وبلغ عددها ثماني صناديق مع تخصيص مشاركة مهيمنة لكل صندوق في أحد القطاعات، وقد تم إلغائها بعد إنشاء المجلس الوطني لمساهمات الدولة بالأمر 25-95 والذي يضم 11 شركة قابضة (سنة 1995) التي حلت بدورها في 2001/09/14، وإنشاء شركات التسيير والمساهمة التي تتحدد كتجمع لمؤسسات لها نشاطات مماثلة أو تعمل في نفس القطاع يطلق عليها "المجمعات" منها: مجمعات صناعية، مجمعات مالية، مجمعات تجارية.

– صناديق المساهمة لا يمكن أن تفرض مراقبة كلية على المؤسسات التي تملك جزئ من رأسمالها (40% كنسبة قصوى للمساهمة)، كما أن أعضاء مجلس إدارة المؤسسة لا يخضعون إلى التدرج الإداري لصناديق المساهمة. دور هذه الصناديق يتمثل على المدى القصير في المساهمة في التطهير المالي وإعادة الهيكلة المالية للمؤسسات، وأيضا المساهمة في قيام سوق مالي.

– تتمتع المؤسسة بالأهلية القانونية الكاملة، فتكون بذلك صاحبة حقوق وواجبات وبالتالي لها حرية التصرف في ممتلكاتها وبيعها وفقًا لقواعد القانون التجاري بشرط عدم المساس بالأموال الأساسية.



قبل إنشاء صناديق المساهمة بعد إنشاء صناديق المساهمة

ثالثًا: المؤسسة الاقتصادية العمومية في الاقتصاد الحر (اقتصاد السوق): «مرحلة إعادة الهيكلة الاقتصادية والصناعية للمؤسسات العمومية» [1] لقد اعتبرت هذه العملية ضرورة حتمية نتيجة التراكمات السلبية في مختلف المجالات: ارتفاع نسبة التضخم والبطالة، عدم التوازن في الميزانية العامة، وسوء التوازن في مؤسسات القطاع العام، فجاءت هذه العملية لإعادة التوازن للاقتصاد الوطني وتوفير الشروط للانطلاقة الاقتصادية، وهذا عن طريق إعادة هيكلة المؤسسات أو خوصصتها. وهذا الإجراء يمس المؤسسات الإستراتيجية[ب] فقط، حيث يعتمد على إتباع برنامج تعديل هيكلي بناءًا على معطيات مخطط التقويم الداخلي الذي تحضره المؤسسة، كما يتم إمضاء عقد نجاعة بين ممول المؤسسة والوزارة القطاعية المختصة في إطار خطة متوسطة الأجل. هذه العملية تعتبر كفترة انتقالية للمرور بالمؤسسات نحو اقتصاد السوق.

---

(1): الأمر رقم 95–06 المؤرخ في 1995/01/25 المتعلق بالمنافسة.

– الأمر رقم 95–22 المؤرخ في 1995/08/26 المتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية، معدل ومتمم بالأمر رقم 97–12 المؤرخ في 1997/03/19.

– المرسوم رقم 97–329 المتضمن منح الامتيازات الخاصة والتسهيلات الممنوحة للمؤسسات العمومية الاقتصادية المعنية بالخوصصة.

– الأمر رقم 01–04 المؤرخ في 2001/08/20 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخوصصتها.

(ب): المؤسسة الإستراتيجية: هي المؤسسات المؤطرة، وهي ذات وزن مهم في الاقتصاد الوطني على المستوى الداخلي والتوازنات الخارجية، وبعضها ذات نتائج سلبية تجعل الدولة تتدخل لتضمن رأسمالها الاجتماعي، ويتم التعامل مع هذا النوع بشكل خاص من طرف الدولة لما لها من دور في حركية الاقتصاد الوطني والتنمية ولعددها المحدود.

وفي هذا الموضوع فيعتبر القطاع الخاص المحلي والأجنبي المحرك ويدخل في هذا الإطار التصديق على قانون الاستثمارات وخلق وزارة للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، وإنشاء وكالة المساهمة والاستثمار (APSI). إدخال الاقتصاد الوطني في السوق الدولية، ويصبح بهذا البحث عن الكفاءة والفعالية كأخذ ثوابت. ولتحقيق هذه الأهداف يجب المرور عبر محاربة التضخم، امتصاص عدم التوازن السلبي في ميزانية الدولة، والتحكم في تغير الكتلة النقدية، وتحرير الأسعار والتجارة الخارجية... وكل هذا في إطار إستراتيجية لتحديد دور الدولة في الظروف الجديدة، وهي اقتصاد السوق، والقيام بإصلاحات في القطاع العمومي[(1)]:

– ففي اقتصاد السوق تلعب الدولة أدوارًا مختلفة عن ما نقوم به في إطار اقتصاد موجه مركزيًا، حيث تصبح الدولة ذات دور التحكم في الاقتصاد الموجه، سواءًا للقطاع الخاص أو العام وضرورة تفضيل القطاع الخاص لأنه صاحب القوة المحركة ضمن اقتصاد السوق، وفي هذا المجال على الدولة أن تكيف وسائلها حتى تصبح ذات قوة، وإمكانيات كافية لأداء هذا الدور الأساسي ضمن اقتصاد السوق.

– الاتجاه أكثر نحو المهام العادية للدولة وتوفير قوة عمومية، والسهر على التحكم في الموارد المالية التي تتميز بالندرة المستمرة، التي تقابل الزيادة المستمرة في تطلعات المجتمع، والنمو الديموغرافي وما يصاحبه من حاجات إلى العدل والتطور.

– الأداء التام لدور الدولة الجديد، الذي يفرضه دخول اقتصادها في تفاعل مع اقتصاديات أخرى، وتميز العلاقات حاليًا بالتكتلات على المستوى الجهوي، وما يحدث من تغيرات في مختلف جهات العالم، خاصة مع تدهور العالم الشرقي.

– وعلى الدولة أن تحدد دورها في اقتصاد السوق تجاه المؤسسات العمومية، إذ لم يبقى دورها المتمثل في المالك، والموجه والمنتج، والذي أثبت فشله في مراحل سابقة. وهنا يجب أن تعيد النظر فيما يمكن أن ترتبط به من مؤسسات إستراتيجية، وطبقًا لشروط معينة، وما يجب أن تترك للقطاع الخاص من مجالات أثبت فيها نجاحه.

وبشكل عام، فالدولة في المرحلة المقبلة في الجزائر، يجب أن تدخل ضمن النظرة الجديدة للاقتصاد الحر، وما يقدمه من نظرة خاصة في توجيه الاقتصاد، وأسلوب تسيير القطاع العمومي ضمن ظروف تنافسية تتطلب الاهتمام بالكفاءة والفعالية.

ومن جهة أخرى فإعادة الهيكلة، بالإضافة إلى إعادة النظر في دور الدولة في الاقتصاد، ترتكز على ركيزتين هامتين: أولاهما إعادة هيكلة المؤسسات، والثانية هي الخوصصة.

– أما إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية والصناعية خاصة فتعتمد على إتباع برامج تعديل هيكلي فيها، وتلتزم المؤسسات فيها بخطة متوسطة الأجل عن طريق عقد نجاعة بين الجهات المعنية (بنوك، وزارة وصية...). وهنا يتوجب على الدولة التحديد الدقيق للمؤسسات التي تمر إلى اقتصاد السوق عبر هذه العملية. وهي أساسًا المؤسسات الإستراتيجية، والممكن القيام بتعديلات معينة على نشاطها ووسائلها المادية والبشرية وغيرها، بشكل يسمح لها بالوصول إلى تحقيق فعالية وكفاءة كافية لتحقيق أهداف الربحية والمنافسة.

---

(1): د. ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 194–195.

– بينما عملية الخوصصة فهي تمس المؤسسات التي ليس لديها إمكانية الاستمرار كمؤسسة عمومية كما كانت، سواءًا لظروفها السيئة، أو لاعتبارها غير إستراتيجية بالنسبة للدولة، أي لا تتعلق بمجال يمس سيادتها خاصة، أو لا يمكن للقطاع الخاص أن يشتريها لعدم استجابتها لمتطلبات التنافس والربحية.

المطلب الثاني: تقييم وضعية التفكير الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

بعد خوض تجربة الاقتصاد الموجه الذي مني بالفشل، صار من الضروري على الدولة إحداث تعديل في مسارها الاقتصادي، وانتهاج سياسة اقتصادية جديدة قادرة على المضي نحو التنمية وإحداث إنعاش اقتصادي بتوفير إدارة كفئ، وتشجيع الاستثمار في مشاريع مربحة. فكان نظام اقتصاد السوق حلاً أنجعًا في تحقيق ذلك؛ خصوصًا وأن معظم الدول التي انتهجت هذا النمط من التسيير عرفت تطورًا ملحوظًا في السنوات الأخيرة.

وعليه، صار نظام اقتصاد السوق حتمية لا بد منها، ويتجلى ذلك من خلال المرحلة الانتقالية التي تمر بها دول عديدة، من بينها الجزائر، وذلك محاولة للوصول إلى تجسيد هذا النظام على ارض الواقع.

وكما تشهد المؤسسات الجزائرية في ظل اقتصاد السوق ظروف يغيب عنها الاستقرار، ولكي تضمن المؤسسة البقاء في هذه البيئة ينبغي أن تكون لها رؤية إستراتيجية، وهكذا سنتطرق في هذا المطلب إلى مرحلتين، مع توضيح البعد الإستراتيجي في الإدارة في كل مرحلة.

أولاً: مميزات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ما قبل التسعينات: تميزت المؤسسة الاقتصادية خلال الفترة الممتدة من 1980 إلى 1989 بالتنظيم الجامد دون إستراتيجية، غير قادر وأحيانا غير راغب في تحقيق الأهداف. متخذو القرار فيه يفتقرون إلى الكفاءة الديناميكية، وروح المبادرة وخاصة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات، وكذلك الإنفاق وتجاهل المحيط والواقع، وتفشي ظاهرة البيروقراطية، وأصبحت المؤسسة آنذاك وسيلة تستعمل في يد تحالفات خارجية كالهيئات الوصية، التخطيط وحتى البنوك. حيث أن هذه الهيئات هي التي كانت تتخذ القرارات الإستراتيجية مثل قرارات الاستثمار، وتعيين المسيرين وهذا لأجل خدمة مصالحهم الخاصة.

أما من جانب المعلومات فتكون حكرا على مستويات معينة، وغالبا لا تصل في الوقت المحدد، وهذا راجع إلى عدم وجود مخطط واضح لنظام المعلومات. وتجدر بنا الإشارة الآن إلى وضع الإدارة في المؤسسات الاقتصادية من حيث اتخاذ القرارات والوسائل المساعدة على ذلك فيما يلي(1):

1– <u>متخذ القرارات</u>: إن اتخاذ القرارات في الغالب لم تأخذ الكفاءة في الحسبان من جانب التوظيف والتعيين في المناصب، فحرمان المدير أو المسير من المبادرة وحرية التصرف جعلته إداري منفذ، وهكذا فإن كفاءته ستضيع إن وجدت وبهذا يفرض عليه لعب دور البيروقراطي، ولا يتم اتخاذ أي قرار على المستويات الدنيا إلا بعد استشارة الرؤساء وعدم قبول المديرين لتفويض السلطة لمرؤوسيهم لعدم الثقة فيهم وفي كفاءاتهم، وكما أن اختلاف لغة الاتصال بين مختلف مستويات التنظيم يعرقل عملية تدفق المعلومات، وأن حرمان

(1): د. ناصر دادي عدون، المرجع نفسه، ص209.

المرؤوس من تقديم اقتراحاته ومشاركته في عملية اتخاذ القرار يفتح المجال لغير صالح الإدارة الفعالة، وبالتالي المؤسسة ككل.

2– المسير الإداري لا يلعب أدواره كمسير: المسير يلعب دورا كاملا في ظل وجود فكر تنظيمي راشد، وفي ظل وجود محيط مدروس، لكن يتعذر عليه لعب هذا الدور لعدم توفر شروط تساعد على ذلك والمتمثلة في الكفاءة، روح المبادرة، الانفتاح على المحيط، عدم توفر المعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات السليمة في الإدارة والتسيير، حيث أنها بيروقراطية تحاول الابتعاد عن المحيط ومتغيراته ما أمكنها ذلك.

3- توفر المعلومات وتدفقها: رأينا أنه من أجل الإدارة والتسيير الحسن واتخاذ القرارات المناسبة يجب توفر المعلومات وتدفقها في المؤسسة، وفي أي تنظيم كان. فانعدام المعلومات أو احتكارها في مستويات معينة، أو الحصول عليها في الوقت الغير المناسب يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير رشيدة وغير فعالة، هذا فيما يخص المعلومات الكمية الفعلية الداخلية التي تخص في الغالب المستوى التكتيكي. أما فيما يخص البيانات الإستراتيجية فعدم وجود هذه الأخيرة ينفي وجود أنظمة إعلامية إستراتيجية، وكذا انعدام العلاقة بين العاملين عبر مختلف المستويات، وهذا راجع إلى الانعزال وسوء التفاهم، مما يؤثر على تحقيق الأهداف.

4- غياب الإستراتيجية: رأينا أن الإستراتيجية لها ارتباط جوهري بمدى دقة وصحة الأهداف، وبالتالي سر نجاح المؤسسة وعليها يتوقف تحديد الهيكل التنظيمي، رغم هذا إلا أن المؤسسة الجزائرية لا تعتمد عليها غالبا، ومنها ما ترى بأنه لا حاجة إليها والبعض الآخر ليس له الإمكانيات لوضع إستراتيجية واضحة وسليمة تمكن من تحقيق الأهداف، ففي ظل نظام الوصاية غالبا ما لا تحتاج المؤسسة إلى وضع إستراتيجية خاصة بها، حيث أن خطة العمل تأتي من طرف الهيئات الوصية.

ويمكن القول أنه في تاريخ المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية انطلاقا من التسيير الذاتي إلى الاستقلالية (1962-1988)، هو انتقال المؤسسة من ملكية الدولة لها، وصولا وفقا لهذه الإصلاحات إلى وضعية أصبحت فيها مسؤولة عن نشاطها الاقتصادي في إطار القوانين والتنظيمات الموضوعية، هذا ما يمكن من تحديد مسؤولية كل عنصر أو جهة، كما يعيد للإدارة وللتسيير كامل المسؤوليات مع تحمل الأخطار في ظل أوساط التغيير، رغم أن جل الإصلاحات الاقتصادية التي مرت عليها المؤسسة العمومية كانت ترتكز في كل مرة على الجانب المالي لعملية التصحيح، وإهمال الجانب الإداري والتسييري وهذا للاعتقاد السائد آنذاك، وهو أن السبب للنتائج التي تعرفها المؤسسة يرجع لعدم توفر السيولة النقدية الكافية.

ثانيًا: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق: يتميز اقتصاد السوق بمحيط يتسم بالديناميكية والتغيير بصفة مستمرة، فالمؤسسات الجزائرية وقعت في ظروف يغيب عنها الاستقرار عموما، لا شيء يتحقق نهائيا، لا التوازن الداخلي أو استقرار وضعية المؤسسة في البيئة المحيطة بها. فالانتقال من اقتصاد ممركز إلى اقتصاد يعتمد على منطق قوى العرض والطلب يتطلب من المؤسسات الجزائرية نظام جديد للإدارة والتسيير قادر على ضمان تكيفه الدائم مع تطور البيئة المحيطة.

1– متطلبات الإدارة الحديثة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: في هذه الوضعية أصبحت المعلومة العنصر الأساسي للإدارة والتسيير، والتحكم في هذه المعلومات يخفض في حالة عدم التأكد، ويمكن نسبيا من السيطرة على الطوارئ، على الرغم من صعوبة إيجاد بعض المعالم المستقرة في المحيط. ولكي تضمن المؤسسة الجزائرية البقاء والاستقرار في هذا المحيط، وفي ظل المنافسة المتزايدة والشديدة، وانخفاض الطلب...، نتيجة انفتاح الاقتصاد الجزائري، والتي بدأت المؤسسات الجزائرية تشهدها، هذا ما يتطلب منها رؤية إستراتيجية وعمل استراتيجي دقيق ومتكامل.

بالمقابل، فمن أجل البقاء والاستمرار، وضمان التنافسية، كان على المؤسسة الجزائرية أن تأخذ في الحسبان مجموعة التدابير من أجل صياغة الإستراتيجيات المفصلة لمجموعة أبعادها التقنية، الإنسانية، المالية، والتنظيمية.

هذه الاستراتيجيات التي سيتم تطبيقها من أجل تعديل وتغيير المحيط الشامل (المحيط الخارجي والداخلي) للمؤسسة الجزائرية.

إلى جانب هذا، هناك مقتضيات ومتطلبات أخرى أكثر تفصيلا، تتمثل فيما يلي[1]:

أ)– المؤسسة الجزائرية والتغيير: إن الانتقال إلى اقتصاد السوق يتطلب من المؤسسة الجزائرية اليوم، معرفة بأن التغيير هو ضرورة حتمية، يمر من خلال:

* **الإحساس بالتغيير:** في هذه المرحلة تدرك الإدارة في المؤسسة أن الإستراتيجية الحالية لم تعد صالحة لها ويجب عليها الخروج منها في هذا الوقت وأن النتائج التي حصلت عليها المؤسسة لا تتلاءم مع البيئة ولا مع المستقبل، وفي هذا الإطار تدرك الإدارة السلبيات في المؤسسة بالبيئة الخارجية ضعيفة، ولذا يصبح تغيير الإستراتيجية أمرًا ضروريًا وتأخذ الإدارة العليا في تحريك ثقافة المؤسسة حيث يدركون أن الطرق المستخدمة قديمة، وحيث إن مقارنة الطرق الحالية بالمنافسين نجدها متأخرة.

* **وضع بدائل التغيير:** وفي هذه المرحلة تضع الإدارة رؤيتها عن التغيير، وهذه الرؤية في التغيير تتركز حول الثقافة والبناء والأفراد والتغيرات في البناء، بحيث يشمل التغيير الذي يتناسب مع الهدف. أما التغيير في الثقافة يجب أن يشمل القيادات في المؤسسة، أما فيما يتعلق بالأفراد تشمل اختيار الأفراد الذين يرتبطون بالمؤسسة في المدى الطويل ولهم رؤية جديدة للمستقبل.

* **تثبيت وتدعيم الطرق الجديدة:** وفي هذه المرحلة يتم تثبيت جوانب القوة والسلوكيات الجديدة وتدعيم هذا التغيير سواءًا في الثقافة والبناء وهذا التغيير يجب أن يشمل وضع أنظمة للرقابة والتي تساعد وتدعم التغيير في الاتجاه الصحيح. كل هذه العناصر تنطوي تحت التغير في الإستراتيجية.

– **أما فيما يخص التغير التكنولوجي:** نعتقد أن المؤسسة سوف يحدث فيها التغير التكنولوجي إذا كانت مكونات التغيير في الإستراتيجية تشمل التغيير في التكنولوجيا المستخدمة. حيث أن المشاكل الحادثة ترجع أساسًا إلى استخدام تكنولوجيا معينة.

– **التغيير في البناء التنظيمي:** التغيير في البناء التنظيمي يعتبر ضرورة في بعض المؤسسات وذلك لعوامل

(1): أحمد حمادوش. مرجع سبق ذكره. ص129. ص132.

منها النمو والانتشار ولذلك تقرر الإدارة العليا تغيير التنظيم إلى التنظيم المصفوفي (ج) مع إعادة التنظيم وذلك استجابة للتغيير الذي يحدث سواءًا في الإستراتيجية أو النمط الإداري أو في الفلسفة التي تؤمن بها المؤسسة. ولذا تعيد المؤسسة التنظيم في حالة تقسيم مناطق المبيعات أو أقسام التصنيع أو تغيير في منتجاتها؛ كما تسعى المؤسسة إلى تغيير في النمط الإداري المستخدم وكذلك الفلسفة التي تؤمن بها الإدارة مما ينعكس على عملية اتخاذ القرار وبناء فرق العمل مما يؤثر على البناء التنظيمي للمؤسسة.

– **التغير في الأفراد:** بجانب التغير في إستراتيجية المؤسسة والتكنولوجيا والبناء التنظيمي، فإن المؤسسات غالبًا ما تحاول التغيير في الاتجاهات والسلوكيات للأفراد، ولكن الإدارة عليها أن تضع البرامج لإحداث التغيير في الأفراد أنفسهم وذلك من خلال برامج عالمية في الإدارة للمديرين في التطوير التنظيمي لاستخدام أساليب حديثة في العمل، وكذلك برامج التطوير التنظيمي في مجالات العملية الإدارية.

هذا التغيير الذي يسير وفقا لضغط المحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة، ينبغي أن يأخذ في الحسبان عنصرا مهما، ألا وهو الإنسان، وأيضا أن يشمل عمق المؤسسة، أي هيكلها التنظيمي ومهامها وأهدافها وقيمها.

ويشمل هذا التغيير أيضا تحسين أنساق العمل، وتحديد مختلف الأدوار والمسؤوليات داخل الهيكل بعد توضيح أهداف المؤسسة. وتبنى هذه الأهداف من طرف جميع الأفراد، وتعد الحاجة ماسة وملحة في هذا المجال إلى أخصائيين وخبراء وقيادة فعالة يضمنها أعضاء التنظيم، دون تجاهل جزء حساس في التغيير بثقافة المؤسسة، وعلاقات الأفراد فيما بينهم ونماذج المشاركة والاتصال والمسؤوليات والحوافز. والعمل على نظام للقيم خاص بالمؤسسة القائم على الاحترام والوضوح والخبرة والمرونة.

ب)– الأسلوب الإداري المناسب: يقوم هذا الأسلوب على المعلومات والإدارة الإستراتيجية والإدارة العملية، باتخاذ الإجراءات التالية:

* تحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسة، وفرص وتهديدات المحيط الخارجي.

* تحديد عوامل النجاح التي تسمح بالحفاظ على المؤسسة وتطويرها.

* هيكلة مختلف عناصر المؤسسة في حالة تسمح بتجسيد الإستراتيجية.

* تعريف الإستراتيجية المساعدة على حسن استقرار الأهداف وربط الأنشطة لتحقيق الأهداف.

* مباشرة العمل للأنشطة المبرمجة من قبل الفعاليات والمتفاعلات في مختلف أنظمة المعلومات، الإدارة والتسيير، القيادة.

* غرس ثقافة إدارية وتسييرية كفيلة بالتغيير والارتقاء تدعم الحوافز ومشاركة الموارد البشرية.

وهكذا يتطلب من المسؤولين في المؤسسات الجزائرية اليوم، معرفة أهمية البعد الاستراتيجي في الإدارة، آخذة في الحسبان أهمية الإنسان الفرد في ذلك، وأيضا معرفة بأن التغيير الاستراتيجي في المؤسسة

(ج): التنظيم المصفوفي: يتميز بمبدأ ازدواجية القيادة، أي أن المستخدم له رئيسين، وهذه الازدواجية قد تكون دائمة أو مؤقتة. ويظهر هذا التنظيم في شكل تنظيم حسب المشروع: حيث كل عضو في المؤسسة تابع لقسم معين يمكنه التدخل في مشروع أو مشاريع مختلفة، مثلاً: في مؤسسات الإنتاج السينمائي، كل فيلم يعتبر مشروع حيث كل عضو في المؤسسة تابع لقسم معين يمكنه التدخل في مشاريع أخرى.

يمر غالبا من خلال العوامل الإنسانية، آخذة بعين الاعتبار العوامل التقنية.

2- دور الدولة في ظل اقتصاد السوق: لقد كثر التساؤل حول النشاطات التي تكون الدولة مسؤولة عنها، ويعود هذا أساسًا إلى درجة فهم أفراد المجتمع للحقوق والواجبات الأساسية؛ فإذا اعتبرنا على سبيل المثال أن حماية الأفراد وتوفير الأمن لهم هي من الحقوق الأساسية، فإنه يجب على الدولة في هذه الحالة توفير هذا الحق في الواقع عن طريق مصالح الأمن. ولكن بالمقابل، إذا اعتبر الحق السابق ليس أساسيًا، نلاحظ أن الدولة قد تركت مجال حماية المصالح الشخصية إلى مؤسسات خاصة تعرض خدمات عديدة فيما يخص أجهزة المراقبة، دون أن يكون لهم دور في حماية الأشخاص بشكل عام. وبالتالي فمن الصعب جدا وضع حدود دقيقة بين ما يتعلق بمسؤوليات الدولة من جهة، ومسؤوليات الأفراد من جهة أخرى.

وعليه، نستطيع القول بأن الدولة تكون مسؤولة عن القطاعات الحساسة والإستراتيجية (الصحة، الأمن...)، السيادية والقطاعات التي معدل عائدها منخفضا ولا يستثمر فيها الأفراد. وهنا تبين أن للدولة دور أساسي في نجاعة اقتصاد السوق، ويمكن أن تتدخل في الحالات التالية:

أ)- منع الاحتكار وتنظيم المنافسة: نظرًا لقلة ضوابط الحرية التي يقوم عليها نظام اقتصاد السوق، سادت غلبة الأقوياء في سباق الإنتاج وقامت الاحتكارات لتتحكم في السوق وتفرض الأسعار[1].

لذلك أنيط للدولة دور سن قوانين ملائمة لتنظيم المنافسة ومنع الاحتكار، مع العمل على تطبيق هذه الأحكام بما يخدم الصالح العام. مثال ذلك: اقتراح الدول الصناعية المتقدمة إنشاء إدارة خاصة بمنع الاحتكار وتنظيم المنافسة، وكذا عقد المؤتمر العالمي للخبراء الاقتصاديين في جنيف في الفترة من 13 إلى 15 نوفمبر 1997، لمناقشة قوانين تنظيم المنافسة ومنع الاحتكار[2].

ب)- منع الإغراق[3]: يعرف الإغراق بأنه: " بيع سلعة في أسواق أجنبية بسعر أكثر انخفاض من السعر الذي يفرضه المحتكر في السوق المحلية، أو بسعر أقل من تكلفة إنتاج السلع المماثلة في الدولة التي يوجه إليها المحتكر سلعته للبيع ".

وهو إجراء غالبًا ما تلجأ إليه المؤسسات الاحتكارية بهدف الاستحواذ على الأسواق الأجنبية، أو بهدف التخلص من الفائض عن احتياجات السوق المحلية (بسبب التقدير الخاطئ لحجم الطلب المحلي).

ويعتبر الإغراق في حد ذاته عبئ على الدولة المشترية، فقد تنجم عنه تقلبات الأسعار فيها وإرباك الصناعة المحلية المعنية، بل وقد يؤدي إلى معاناة منتجي السلع المحلية في الدولة المشترية، وهي السلع المماثلة للسلع المستوردة والمطبق عليها أسلوب الإغراق.

ولضبط هذه الأمور، تقوم الدولة بمنع الإغراق للسلع الأجنبية في أسواقها، وذلك حماية للصناعات المحلية، بإحدى الطريقتين التاليتين:

- رفض دخول السلع المستوردة، والمطبق عليها أسلوب الإغراق إلى السوق المحلي.
- خضوع هذه السلع الأجنبية المستوردة للضرائب الباهظة على الواردات منها.

(1): د. يوسف كمال محمد: فقه اقتصاد السوق، دار النشر للجامعات، مصر، 1998، ص 230.

(2)، (3): حسين عمر، اقتصاد السوق، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 1999، ص 234 – 236.

مع العلم أن اتخاذ مثل هذه التدابير في الدولة المشترية، لا بد أن يكون بحذر شديد، حتى لا يتولد عنه رد فعل من قبلها في غير صالح المستهلكين المحليين بسبب حرمانهم من السلع الأجنبية الرخيصة.

ج)– مكافحة الغش التجاري [1]: يوصف الغش التجاري بأنه: " إضفاء صفة غير صحيحة على السلعة، تجعل المشتري راغبًا فيها مقبلاً عليها ".

فدون هذه الصفة يكون الإقبال عليها قليلاً على الأرجح أو قد يصل إلى درجة النفور منها والاتجاه إلى غيرها.

وباعتباره أمرًا يسوده التدليس، والاحتيال على إرادة المستهلك والإضرار بالصحة العامة (عدم مطابقة السلعة للمواصفات المقررة، انتهاء تاريخ صلاحيتها...). تتدخل الدولة لمكافحته بفرض جزاء رادع ضد من تسول له نفسه ممارسة الغش التجاري، وهذا ما يساير ما صدر من تشريعات في بعض الدول، تجعل من الغش التجاري جريمة يعاقب عليها القانون.

ولها أيضا أن تفرض ضمانات قوية تحول دون انتشار الغش التجاري، من بينها:

– وضع مواصفات محددة لكل سلعة من حيث: مكوناتها، عناصرها، مدة صلاحيتها، وأسلوب تغليفها وحفظها.

– تشكيل لجان لفحص كل سلعة لمعرفة مدى مطابقتها للمواصفات المقررة واستبعاد ما يكون مخالفًا لتلك المواصفات.

– تقرير جزاء رادع على صاحب السلعة التي لم تتطابق مع المواصفات المقررة.

– تكثيف الرقابة على منافذ توزيع السلع والتخلص من التي قد انتهت مدة صلاحيتها أو فسدت مكوناتها.

إضافة إلى ما سبق، يمكن للدولة أن تضع قوانين تحمي بها المتعاملين الاقتصاديين الخواص، مع تنظيم الاستثمارات وتقديم تحفيزات بشأن ذلك لجلب المستثمرين والمتعاملين الأجانب، إضافة إلى استغلال علاقاتها الخارجية في إبرام العقود والصفقات الكبرى. ويكون للدولة دور مباشر في حالة وقوع أزمات، حروب أو كوارث طبيعية كمحاولة للتخفيف من الأعباء الناجمة عن ذلك.

فحقيقة الأمر أنه لا يوجد اقتصاد للسوق في دولة أين يكون تدخلها منعدما، فهي تملك مجالاً تبقى تلعب فيه دور المنظم والمراقب للسوق والمتدخل المباشر في الحالات الاضطرارية، دون أن يخفى علينا بأن دور الدولة في البلدان الرأسمالية يختلف من دولة إلى أخرى.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق منهج التفكير الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

تمر اليوم، وفي ظل اقتصاد السوق ونظام العولمة، المؤسسات الجزائرية بمنعطف أو ما يعرف بمفترق الطرق بسبب التغيرات العالمية، الاقتصادية والسياسية، الاجتماعية والثقافية، والتكنولوجية، ...، مما يفرض على تلك المؤسسات البحث عن الأساليب ومناهج إدارية وتسييرية تتلاءم مع تطور العصر، من حيث المحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة، وحتمية الدوران في فلك اقتصاد المعلومات. وكما تمر المؤسسات

(1): د.حسين عمر، المرجع نفسه، ص 237.

الجزائرية بمرحلة حرجة تحتم عليها مواكبة التغيير والتقدم العالمي في ظل نظام العولمة، من خلال إدماج البعد الاستراتيجي في إدارة المؤسسة، وهذا لمواكبة التغيرات الحاصلة في العالم، والتي من خلالها يتم الوصول إلى الآفاق المستقبلية في أقل زمن ممكن، في عصر يتسم بالسرعة.

ويتحقق هذا من خلال تطبيق منهج التفكير الإستراتيجي في المؤسسة الجزائرية، ولا يكون هذا إلا وفقا لمتطلبات ومقتضيات مقترحة على أساس الدراسة التحليلية التي قمنا بها، والتي سنتطرق إليها في هذا المطلب.

أولاً: تهيئة المناخ لوضع الإستراتيجية: هناك عناصر كثيرة ورئيسية يجب التفكير فيها قبل البدء في وضع الاستراتيجيات، وعلى المديرين والمسيرين تهيئة المؤسسة الجزائرية وفقها، وهذه العناصر تعتبر أساسية في تحديد كفاءة الخطة الإستراتيجية، ومن أهم الاستنتاجات التي تعد بمثابة شروط وجب توفرها في المؤسسات الجزائرية:

1- وجود مناخ مشجع داخل المؤسسة للبدء في جهود وضع الإستراتيجية، ومنها وجود مديرين ذوي خبرة في مجال التخطيط، وأنظمة المعلومات، وأنظمة الاتصال، وتوافر معلومات متكاملة عن البيئة، وكفاءة المؤسسة، واستعداد المديرين لإنفاق وقت إضافي في سبيل وضع وصياغة الإستراتيجية.

2- وجود حماس كامل من قبل رئيس مجلس الإدارة، وأعضاء المجلس، والعضو المنتدب، والمديرين للقيام بجهود صياغة الإستراتيجية، وأن يواكب هذا الحماس تعهد ومجهود للبدء في عملية وضع الإستراتيجية، وتفهم كامل لدور كل فرد فيه.

3- وجود فريق متكامل للقيام بعملية صياغة الإستراتيجية مكون من أفراد قادرين على الاضطلاع بمسؤولية هذه الصياغة وراغبين فيها، ويتكون هذا الفريق من:

- مجلس الإدارة (الرئيس والأعضاء).
- المديرون التنفيذيون (العضو المنتدب)، وكل المستويات الإدارية التنفيذية.
- مدير التخطيط، وأي معاونين من داخل المؤسسة.
- الاستشاريون، وخبراء التخطيط من الخارج.

4- تحتاج عملية وضع وصياغة الإستراتيجية التي تطبق لأول مرة إلى جهود تعريفية، ومناقشات بغرض التدريب على خطواته.

5- تحتاج عملية وضع وصياغة الإستراتيجية إلى مشاركة كل الأطراف المستفيدة والمؤثرة في هذه الإستراتيجية، ومن أمثلتهم: الحكومة، الوزارات المختصة، الموردين، العاملين، أصحاب الأسهم، والمستهلكين، ... الخ.

6- قد تتطلب عملية وضع وصياغة الإستراتيجية ظهور الحاجة إلى التعاقد مع خبراء ومستشارين متخصصين في هذا المجال، وإجراء بحوث، وجمع المعلومات، وتزويد المؤسسة بتقارير عن الصناعة والاتجاهات العالمية الحديثة من خلال وسائل الاتصال المعاصرة والحديثة كالانترنت مثلا.

7- ينبغي على المدير أو المسير أن يتحلى بالصفات التي تسمح له بإمكانية الاتصال أي الإعلام والإنصات والقدرة على التوقع والربط والتنشيط، بربط الأنشطة بالمكلفين والقدرة التصميمية، أي قيادة الأنظمة المعقدة والقدرة على القيادة، بأن يحسن التعايش، وتجميع الأفراد حول الأهداف، وفي الأخير أن تكون له القدرة على الانفتاح والتكيف من خلال تطوير معارفه ومهارته وخصائصه، من خلال الاتصال بالجامعة مثلا.

8- تهيئة ثقافة المؤسسة للقيام بعملية وضع وصياغة الإستراتيجية، وذلك عن طريق إشراك العمال في عملية الصياغة، وتنظيم الصفوف وحشد الجهود للقيام بذلك من خلال توعية العمال وتدريبهم وغير ذلك، لتحقيق الانسجام بينهم وبين الإستراتيجية.

ثانيًا: الرؤية المستقبلية والقوى الدافعة الإستراتيجية: إن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث مستقبلا، والتنبؤ بمجريات الأحوال، مما يمكن من نجاح تطبيقها، وبالتالي ضمان نمو المؤسسة وبقائها.

تشير الرؤية الإستراتيجية إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية، وممارسة مهام إدارة الأعمال الإستراتيجية، بحيث تمد صاحبها بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات، واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المؤسسة والاستفادة من مواردها النادرة.

وللرؤية الإستراتيجية خصائص يجب توافرها في المدير أو المسير للمؤسسة الجزائرية، وهي بمثابة عناصر استخلصناها لكي يستفيد منها المدراء داخل المؤسسات الوطنية:

* القدرة على بناء الغايات بعيدة المدى، وما يشتق منها من أهداف.

* البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور، خاصة التعامل مع المستقبليات التي تتسم بالغموض، وتزداد أهمية البصيرة والرؤية كلما اتسع المدى الاستراتيجي والذي يمثل الفارق بين الموقف الحالي والموقف المرغوب فيه مستقبلا.

* الاستشعار البيئي، وهو القدرة على تحليل البيئة الخارجية باكتشاف الفرص والتهديدات، وعلى تحليل البيئة الداخلية باكتشاف نقاط القوة والضعف.

* مهارات تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.

* مهارة الاختيار الاستراتيجي.

* مهارة تحديد الموارد والإمكانيات المتاحة واستخدامها بكفاءة، سواء كانت مادية، أو بشرية، أو تكنولوجية، أو تتعلق بالمعلومات، ويجب على المدير الاستراتيجي أن تكون له القدرة على تخصيصها وحسن استخدامها.

* التجاوب الاجتماعي بين المؤسسة وبيئتها المحيطة، بحيث يجب على المدير الاستراتيجي مراعاة مصالح وظروف عملاء المؤسسة ومورديها وجماهيرها بصفة عامة.

* مواكبة عولمة الفكر الإداري، بحيث يجب على المدير الاستراتيجي معرفة أبعاد العولمة الإدارية التي تحكم المعاملات السائدة فيما بين مؤسسات الأعمال الدولية، وفي العالم بصفة عامة.

* القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تتميز بالشمول وطول المدى.

وهكذا يمكن القول أن الرؤية الإستراتيجية لها دور مهم في عملية صياغة الإستراتيجية، ولهذا يجب على المؤسسة الجزائرية السعي وراء تحقيقها بالدرجة الأولى.

ثالثًا: صياغة الإستراتيجية وتنفيذها: تعني عملية صياغة الإستراتيجية وضع وتحديد غايات المؤسسة وأهدافها الرئيسية، وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة، وبعد توضيح وتحديد رسالة المؤسسة، ومن خلال التشخيص الاستراتيجي الخارجي والداخلي، يتم تحديد الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف، ومنه تحديد الخيارات الإستراتيجية، فاختيار الإستراتيجية المناسبة، وأخيرا تأتي مرحلة تنفيذ الإستراتيجية.

وكما لم يعد يكفي لمجلس الإدارة أن يهتم بالإنتاج فقط، فعليه أن يهتم بالمستقبل كذلك، وليس أي مستقبل، فيجب النظر إلى هذا المستقبل من طرف الإدارة لكي تبنيه وتشكله بنفسها، والذي يحدث من خلال التنبؤ برسالة وأهداف ومسار المؤسسة، وينعكس ذلك فيما يمكن أن يطلق عليه "صياغة الإستراتيجية".

بداية، تكون صياغة الرسالة في المؤسسة الجزائرية عن طريق إبراز ما يميزها عن المؤسسات الأجنبية، وكما يمكن للمؤسسة صياغة أهداف واضحة وموضوعية ودقيقة، قابلة للتحقيق، تتفق مع أهداف العاملين وإمكانيات وقدرات المؤسسة المادية والبشرية، وكما يمكن تلخيص هذه الرسالة في شعار يلخص الفلسفة الفكرية للمؤسسة.

ثانيا، على المؤسسة القيام بعملية التشخيص الاستراتيجي الخارجي لاكتشاف الفرص والتهديدات، والتشخيص الداخلي لاكتشاف نقاط القوة والضعف، ويتم التشخيص الخارجي بتحليل كل العوامل: الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية، التشريعية والقانونية، الدولية والطبيعية. بالإضافة إلى إدراك وفهم جديد للمنافسة.

أما التشخيص الداخلي والذي يعتمد على تقييم موارد المؤسسة وأدائها، والمقارنة بالمنافسين من خلال تحليل نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم.

بالإضافة إلى ذلك، على المؤسسة أن تعتمد التقسيم الاستراتيجي لنشاطاتها على أساس: التكنولوجيا، الحاجة المشبعة، والزبائن. إلى جانب ذلك يعتمد التقسيم أيضا على أساس التوجه بالمنتج، وعلى أساس التوجه بالسوق.

أما بالنسبة لتحديد الوضعية الإستراتيجية، فعلى المؤسسة الجزائرية اعتماد الأدوات والمناهج العلمية في ذلك (أدوات ومناهج التحليل الاستراتيجي)، وهكذا يتم وفقها تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة.

ومن ناحية تنفيذ الإستراتيجية، فعلى المؤسسة الجزائرية أن تقوم بإشراك العمال في وضع الخطة الإستراتيجية حتى يكونوا على علم ودراية بها، وأيضا من خلال تنظيم الصفوف وحشد الجهود لتنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة.

وأيضا على المؤسسة الجزائرية أن تكيف ثقافتها وفقا للإستراتيجية المعتمدة، وأن يكون هناك انسجام وتطابق بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة والإستراتيجية المعتمدة، وأن تعمل المؤسسة على التغيير الاستراتيجي، وأن تقوم المؤسسة بتكييف نظم الرقابة والحوافز، ونظم المعلومات، ووظيفة البحوث والتطوير، وربطها بالإستراتيجية المعتمدة. وإضافة إلى ذلك يجب أن تكون هناك اتصالات قوية بين المؤسسة والجامعة في جميع المجالات.

وهكذا على المؤسسة الجزائرية إتباع هذه الخطوات لتطبيق التفكير الإستراتيجي، بأدواته ومناهجه العلمية التي تفتقر إليها المؤسسة الجزائرية بشكل كبير.

المبحث الثاني: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وإستراتيجية التنافس:

إن سرعة التغيرات الحاصلة في المحيط البيئي الدولي، في جميع المجالات الحياتية، أثر على معظم إقتصاديات الدول المتقدمة والمتخلفة في آن واحد، وبدرجات متفاوتة. إن ديناميكية المتغيرات البيئية، راجع للتحولات الحاصلة في الميدان الإقتصادي، والإجتماعي، والسياسي، والطبيعي، والتكنولوجي.بما أن الجزائر هي من تلك الدول، فنجد أن إقتصادها طرأ عليه عدة تحولات، منها إنفتاح السوق الوطنية للمنافسة الوطنية والخارجية.ونتيجة ذلك، قد إتخذت عدة إجراءات في جميع الميادين لمسايرة تلك التحولات، سواء على المستوي الكلي أو الجزئي، منها تبني برنامج لتصليح مسار الإقتصاد الوطني.إن تعدد وتنوع التحديات التي تواجه المؤسسات الوطنية، إثر سياسة الإصلاح الإقتصادي، قد تؤثر على سلوكياتها إيجابيا، أو سلبيا. إن تبنى إستراتيجيات فعالة، في محيط يتميز بالمنافسة القوية، وتغير أذواق المستهلكين، وسرعة التطور التكنولوجي، يمكنها من البقاء والنمو. إن الإستراتيجية الفعالة والناجعة، تكمن في التشخيص الخارجي، والداخلي لمحيط المؤسسة، الذي يمكنا من تحديد الفرص والتحديدات من جهة، ونقاط القوة والضعف من جهة أخرى. إن إستغلال تلك الفرص وتجنب التهديدات، يتم من خلال إمتلاكها لقدرات تنافسية أكبر من منافسيها، في جميع المجالات. وتبعا لذلك نطرح الإشكال التالي:

- هل تملك المؤسسات الوطنية قدرات تنافسية تمكنها من تحقيق البقاء والنمو في ضم التحولات التي يشهدها الاقتصاد الوطني ؟

سيتم التعرض في هذا المبحث إلى العناصر التالية:

- تقويم أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- حتمية تدارك الواقع وتطوير أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

المطلب الأول: تقويم أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: لقد اتسع نطاق القطاع العام في معظم الدول النامية، فامتد إلى أبعد من الحدود التي تتطلبها الحاجة الاقتصادية إليه، فغدا قطاعًا مهيمنًا على الاقتصاد في تلك الأقطار، سائدًا فيها بدعوى اعتماده كأسلوب للتعجيل في التنمية، أو كأداة لتحقيق مجموعة من الأهداف. إلا أنه لم يوفق في ذلك إلى حد معتبر، فقد كانت معظم ظواهر الخلل الاقتصادي التي تشاهد على صعيد معظم الدول النامية بصفة عامة، وعلى الصعيد الجزائري بصفة خاصة، ناتجة عن استخدام وتطبيق التوجيه المركزي، واعتماد سعة وهيمنة القطاع العام.

ولكن، هل كان العيب في القطاع العام والمؤسسة العمومية الاقتصادية كمفهوم أصلاً، أم أن العيب قد نجم عن سوء استخدام وتطبيق مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية في حد ذاتها ؟

ليس من السهل الإجابة على مثل هذا التساؤل، فللمؤسسة العمومية الاقتصادية بعض الخصائص التي قد تؤدي إلى ضعف مستوى الأداء والإنتاجية، وذلك إذا ما أهمل جانب الرقابة والمسائلة في إدارتها التي يفترض أن تقترن بقدر مناسب من الحرية والمرونة، لتكون تلك الحرية موجبة للمساءلة.

ومما لا شك فيه، أن استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في بلوغ الأهداف المنشودة قد تخلله شوائب كثيرة، الأمر الذي يجعل سوء التطبيق، لا مفهوم وطبيعة هذه المؤسسة، هو المسؤول عن ظاهرة ضعف الأداء فيها في معظم الأحوال، وبالتالي فقدانها لصفة التنافسية والمساهمة في دفع عجلة التنمية نحو الأمام.

وفيما يلي، سيتم تبيان ما يمكن من مظاهر ذلك الأداء، سعيًا لتقويمه، ومحاولة الإجابة على التساؤل المطروح سابقًا.

1- واقع ضعف الأداء في المؤسسة العمومية الاقتصادية: على الرغم من قلة مبررات ضعف أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية من الناحية النظرية، إلا أن النتائج الفعلية تشير إلى أن هذا الضعف حقيقة واقعة قد ثبتت بالتجربة العلمية في معظم هذه المؤسسات. "حيث تشير بعض الأبحاث التي تضمنت بعض الإحصاءات عن البلدان النامية إلى أن متوسط عائد هذه المؤسسات في تايلاند – مثلاً – تتراوح بين 2,75% و3% مقابل 9% في المؤسسات الخاصة، وهذا في منتصف الثمانينات. وفي الهند تراوح المتوسط المذكور من 2% إلى 3% مقابل 9% إلى 12% على مستوى المؤسسات الخاصة في الفترة المشار إليها تقريبًا. وفي كينيا نجد أن العائد على رأس المال المستثمر في القطاع العام لم يتجاوز 0,4% "[(1)].

أما على الصعيد الوطني، فتشير بعض الأبحاث إلى أن العبء المالي الصافي الناجم عن أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية يمثل نسبة لا يستهان بها من عجز الميزانية العامة، إذ نجد هذا النوع من المؤسسات يحقق رقم أعمال كبير، ولكن دون الوصول إلى تحقيق المردودية اللازمة بسبب الأعباء المتفاقمة، وخاصة تلك المتعلقة بأجور العمال، "زيادة على أن ديون المؤسسات العمومية الاقتصادية كلفت الخزينة العمومية 800 مليار سنتيم سنة 1988 و500 مليار سنتيم سنة 2000 "[(2)].

وتجدر الإشارة إلى أن اعتماد مؤشر العائد أو الربحية لا يفي بغرض تقويم الأداء على مستوى المؤسسة العمومية الاقتصادية، وخصوصًا إذا أخذنا بعين الاعتبار سياسة التسعير المتبعة على سبيل المثال، فقد تربح هذه المؤسسة لأن الدولة ترخص لها شراء المواد الأولية بأسعار أقل من أسعار السوق. وأن تبيع منتجاتها بأسعار تزيد عن الأسعار التي يمكن أن تباع بها في سوق حرة. وقد تخسر مؤسسات أخرى لسبب معاكس تمامًا، أو يفرض عليها شراء موادها الأولية من منتجات مؤسسات أخرى بأسعار تزيد عن الأسعار التي يمكن أن تحصل بها على تلك المواد من السوق...

ففي ظل هذا الخلل في الأسعار، لا يمكن القول بأن المؤسسة الخاسرة قد خسرت لمجرد ضعف أدائها، والرابحة قد ربحت لحسن أدائها، وذلك ما لم يتم البحث عن مختلف العوامل التي ساهمت في تكوين النتيجة النهائية لنشاط هذه المؤسسة، ربحًا كانت أو خسارة.

(1): غسان قلعاوي، القطاع العام...إلى أين؟، دار المكتبي للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 1995، ص 85.

(2): د. رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 108.

وعليه، وجب استخدام مؤشرات وأساليب تحليلية تؤدي إلى تقدير مستوى أداء تلك المؤسسة، سواء من حيث فعالية ذلك الأداء في تحقيق الأهداف المسطرة، أو من حيث كفاءته في اختيار وتطبيق الوسائل والأساليب المتبعة لتحقيق ذلك. مع عدم الاكتراث لأي عامل من العوامل التي لا علاقة لها بمستوى الأداء.

2- أسباب ضعف الأداء: هناك العديد من الأسباب الواردة في تفسير ضعف أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، ومن جملتها ما يلي(1):

- الافتقار إلى حافز ذاتي للنجاح والاستمرار، وخصوصًا حافز تعظيم الربح الذي يقوم على مدى الالتزام بتحقيقه في المؤسسة الخاصة استمرار بقاء العاملين، واستمرار كيان المؤسسة الخاصة ككل، على عكس القاعدة التي تقضي بأنه متى قامت المؤسسة العمومية فإنها باقية مهما بلغ ضعف نتائجها أو تراكمت خسائرها، أخذاً بعين الاعتبار العديد من المؤيدات السياسية أو الاجتماعية لضرورة بقائها.
- عدم إنشاء المؤسسات العمومية الاقتصادية استنادًا إلى دراسات سليمة للجدوى الاقتصادية، وقيامها على تصور سياسي معين بعيد عن الحساب الاقتصادي السليم.
- التدخل الحكومي من قبل الإدارات أو الهيئات المشرفة على تلك المؤسسات على النحو الذي لا يتيح لإدارتها المرونة الكافية لتصريف شؤونها على أسس اقتصادية علمية سليمة، تضمن تحقيق التوازن بين مدخلاتها ومخرجاتها، أو بين تكاليفها وإيراداتها.
- غياب عنصر المساءلة المبني على تقويم فعال وموضوعي لنتائج أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية، كتعويض لغياب الحافز الذاتي لديهم، مما نجم عنه اقتران إدارة هذه المؤسسة بمظاهر السوء والفساد، واتصاف نشاطها الاقتصادي بسمة عدم الكفاءة عموما.

ومع الاعتراف بواقع ضعف الأداء في هذه الوحدات ومنطقية ما يرد من أسباب لهذا الضعف، فإن الاعتقاد السائد هو أن معظم تلك الأسباب تقع ضمن ما يمكن إرجاعه أو إسناده لسوء استخدام وتطبيق مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية، لا إلى مفهومها وطبيعتها، ولا يمكن الاعتقاد أن هناك سببا علميا معتبرا جعل هذا النوع من المؤسسات أضعف أداء من المؤسسات الخاصة أو أدنى إنتاجية منها، بقدر ما يأتي هذا الضعف بفعل واقع سياسي، إداري، اقتصادي...الخ أساء من خلال التطبيق لمفهوم هذه المؤسسة وشوه سمعتها.

3- خلاصة تقويم الأداء: في حدود هذه الدراسة، قد يكون من المناسب عرض خلاصة لحصيلة التجربة المنجزة من قبل بعض أجهزة الرقابة المالية العليا، في مجال تقويم أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، على مستوى أقطار عربية ذات قطاع عام سائد ومهيمن كالجزائر، مع الإشارة إلى مجمل الأسباب التي تقف وراء ضعف الأداء أو إعاقة تحسين ذلك في تلك المؤسسة على النحو الذي أشارت إليه تلك الأجهزة.

فما تبين من خلال ما تم استخلاصه عند تقويم أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية هو التأكيد على تدني أدائها، وخصوصا إذا ما اعتبرنا أن هذا النوع من المؤسسات يعتمد على مرونة في النشاط، السرعة في

(1): غسان قلعاوي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

اتخاذ القرارات والإمكانيات الشخصية. والمؤشر الدال على هذا التدني هو ضعف المستويات الإنتاجية في هذه المؤسسات، حيث أرجعته التقارير الرقابية إلى جملة من الأسباب، نذكر منها:

- ضعف إنتاجية الأصول الثابتة، نتيجة ضعف أو بطء عمليات التجديد أو الإحلال، بالإضافة إلى ضعف برامج الصيانة وتنفيذها.
- ضعف إنتاجية عنصر العمل، نظرًا لارتفاع عدد العاملين مقارنة مع تطور حجم الإنتاج، وعدم التزامهم بوظائفهم على أكمل وجه وضعف عنصر المساءلة.

وعموما، يبدو أن هناك مجموعة من الظروف انعكست على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، وشكلت معوقات أمام تحسينه أو تطويره، من أهمها:

– اتصاف إدارة هذه المؤسسات بشبه حصانة تجعلها – في الغالب – خارج نطاق المساءلة عن نتائج أعمالها وعن ضعف أدائها.

– ضعف الالتزام القانوني والإداري الناجمين عن تلك الصفة السابقة الذكر.

– إهمال الوظائف الأساسية للإدارة العلمية من تخطيط، متابعة ورقابة...الخ.

– الإخلال بمبدأ الإدارة المتخصصة، وإهمال تطبيق المبدأ الذي يقضي بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وذلك بفعل تغليب الاعتبارات السياسية، الفئوية والشخصية في شغل الوظائف والتعيين في هذه المؤسسات.

– وجود قيود فرضها الواقع الاقتصادي على شكل نقص في الموارد والتكوين، ضعف في تجديد أو إحلال الموجودات وصعوبة توفير مواد الإنتاج وتصريف المنتجات، وبشكل عام عدم سلامة أو ملائمة تخصيص وتوزيع الموارد والمنتجات في ظل الواقع الاقتصادي الكلي وظروفه.

المطلب الثاني: حتمية تدارك الواقع وتطوير أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية: تنشأ حاجة المؤسسة العمومية الاقتصادية إلى إعادة النظر في واقعها وطبيعة أدائها انطلاقا من وجود مظاهر عديدة للإختلالات التي تميزها، والتي زاد نطاقها اتساعًا على نحو صار يمثل تهديدًا خطيرًا لكيانها واستمرار نشاطها، وهذا في وقت يتعذر فيه على هذه المؤسسة كسب ثقة الزبون لها، وخوض غمار المنافسة، دون محاولة التفكير في انتهاج سياسات أو تبني خيارات يكون لها من الفعالية ما يسمح بتخليصها من العجز في الأداء والضعف في تحقيق التنمية، بغية الوصول إلى السيطرة على أسواق منتجاتها والرفع من حصتها في السوق.

فقد سجل التسيير على مستوى المؤسسة العمومية الاقتصادية تأخرا كبيرا في مجال عصرنة وتكييف أدوات توجيهه في اتجاه التنمية المستدامة التي توفر ثروات ومناصب العمل. وهذه الوضعية تتطلب تدخلا فوريا للسلطات العمومية من أجل إعادة الاعتبار الفعلي للمؤسسات القادرة على البقاء والاحتفاظ بحصتها من السوق، وتنفيذ مخططات تصحيح فعالة وواقعية في المؤسسات التي تتطلب قدراتها عصرنة وتجديدا، كي

تتمكن من استرجاع أسواقها، مع معالجة الوضع المزري للكثير منها والتي تئن تحت عبء المديونية، سواء كانت متوسطة الأجل أو مستحقة الدفع في المدى القصير.

وستسمح هذه الإجراءات العلاجية – إلى حد بعيد – لعدد كبير من المؤسسات العمومية الاقتصادية باسترجاع حيويتها واكتسابها لقدرة تنافسية، أملا في مواكبة التطورات التي يعرفها المحيط الخارجي في ظل النظام الاقتصادي الجديد.

على ضوء ذلك، يبدو من المناسب أن ننتقل للحديث عن مجموعة من الخيارات المعتمدة في الكثير من الأحوال لمواجهة المنافسة، والتي نعتقد أنها قد تمثل نقطة تحول إيجابية للعديد من المؤسسات العمومية الاقتصادية في مجال مساهمتها في تحقيق النمو الاقتصادي.

المبحث الثالث: المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي –EIMS– وحدة مليانة في ظل المنافسة:

صاحب قرار الدولة بالانتقال إلى اقتصاد السوق دخول المؤسسات الجزائرية حيّز المرحلة الانتقالية من خلال سعيها المستمر إلى التزود بكل ما له علاقة بمحاولة اللحاق بالركب الحضاري، وتحقيق التقدم الاقتصادي الذي يبقى الهدف الأسمى للبلاد.

وعلى هذا الأساس، فقد تميزت السنوات الأخيرة بالكثير من التغيرات في المجتمع، فهناك توسع اقتصادي بإنشاء العديد من المؤسسات الاقتصادية، رافقه نمو سكاني معتبر يحتم على القطاع الاقتصادي أن يحدث نموًا موازيًا له من أجل تحقيق مستوى عال من المعيشة. ولكن الضعف الذي تعيشه أغلب المؤسسات وخصوصًا المؤسسة العمومية الاقتصادية، حال دون الوصول إلى تحقيق هذا التوازن، وما تشجيع الخواص والمستثمرين الأجانب للدخول في السوق الوطنية إلا محاولة للتخفيف من العبئ المتوصل إليه.

وعليه، من الممكن التساؤل عن الأثر الذي يمكن أن يعود على مستقبل المؤسسة العمومية الاقتصادية من طرف هؤلاء الخواص أو الأجانب من خلال ما يفرضونه من منافسة عليها. وقصد التعرف عن كثب على هذه الظاهرة، تم اتخاذ المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي – EIMS – وحدة مليانة كمثال حي لما وصلت إليه العديد من مثيلاتها من المؤسسات العمومية الاقتصادية، وذلك قصد التعرف على الموقف التنافسي لها في ظل هذه التحديات وما طبيعة التسيير داخل هذه المؤسسة، وكيفية تحسين تنافسيتها. وكما أن متابعة تطور إستراتيجية المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي – EIMS – وحدة مليانة أصبحت من المواضيع المطروحة للبحث في التفكير الاستراتيجي سعيًا إلى تفسير السلوك التنافسي لهذه المؤسسة وتوجيه ممارسة الإستراتيجية نحو الأبعاد التي تضمن الأفضلية التنافسية الدائمة.

ومن ثم فقد تناولنا في هذا المبحث العناصر الأساسية التالية:

- دراسة عامة حول المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي – EIMS – وحدة مليانة.
- تقييم وضعية لتفكير الاستراتيجي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي – EIMS – وحدة مليانة.
- تقييم الموقف التنافسي للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي – EIMS – وحدة مليانة.

المطلب الأول: دراسة عامة حول المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي – EIMS – وحدة مليانة:

إن إجراء دراسة تحليلية حول هذه المؤسسة يستوجب التعرض إلى تاريخها التأسيسي ونمط التسيير المعمول داخلها بالإضافة إلى تطور الهيكل التنظيمي بها خلال الفترة 1967–2006. وكما أن المعلومات التي تخص النبذة التاريخية لهذه المؤسسة مستقاة من تصريحات المسؤولين بها وكذلك الاستعانة بالأرشيفات التي وجدناها بالمؤسسة.

أولاً: نشأة وتعريف الوحدة:

1- تأسيسها ومراحل تطورها: قبل التطرق إلى هذه الوحدة لا بد من الإشارة إلى أنها وحدة تابعة للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM: Entreprise Nationale des Industries Electro-ménagés) وهي تقع بولاية تيزي وزو، تضم عدة وحدات موزعة عبر التراب الوطني من بينها وحدة مليانة (المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS) وهي محل دراستنا التطبيقية.

ومن ثم نقول بأن هذه المؤسسة مرت كغيرها من المؤسسات الصناعية بعد عدة تحولات جذرية، شملت هذه التغيرات أعمالها وأجهزتها الداخلية، فقد كانت:

- مؤسسة وطنية للمواد المنفعية المعدنية، حيث نشأت بأمر رقم 236/67 من ديسمبر 1967، حيث تمحورت أعمالها في صناعة وتركيب المواد المعدنية الحرارية، وإثر الفترة الممتدة بين 1977/1974 تمت برمجة عدة مشاريع من بينها وحدة الطرق Emboutissage والطلاء Emaillage بمدينة مليانة، وكانت مختصة في صناعة:

- عجلات النقل " Bouettes ".
- آلات الطبخ " cuisinières ".
- المواد الصحية " Article Sanitaire ".

وبسبب إعادة التوجيه لصناعة المواد المنفعية بالمعدن المطروق والمطلي قررت استقلاليتها في إطار المخطط الرباعي الثاني من جهة لتغطية مستلزماتها بالمواد المنفعية، والمتضمن في البرنامج الوطني لـــ 100.000 مسكن ابتداءا من سنة 1978، ومن جهة أخرى صناعة مواد ثانوية لتلبية طلب السوق الوطنية في تاريخ 1980/05/11 الحاملة لرقم سبتمبر 78.

إنجاز الوحدة الوطنية كان مضمونا من طرف (SN METAL) وحدة البناء والتشييد الناتجة عن إعادة هيكلة المؤسسات للمشاريع الكبرى للبناء في سنة 1983، وبتطبيق قرار 83-425 بـــ 1983/07/16 تحولت الوحدة إلى PROMETAL أي المؤسسة الوطنية للمنتجات المعدنية الصحية، وفي سنة 1998 تم تصفية وحدة (PROMETAL) لتتحول بعدها إلى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM (وحدة مليانة) التابعة للمؤسسة الأم الكائن مقرها بتيزي وزو وهي حاليا تحت اسم ENIEM Sanitaire.

وفي 2005/01/01 تحولت الوحدة (المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM التابعة للشركة الأم) إلى EIMS المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي (ENTREPRISE INDUSTRIELLE DES MATIERS SANITAIRES) وحدة مليانة فرع ENIEM (FILIALE).

2- التعريف بالمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS – وحدة مليانة – وإمكانياتها:

المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS – وحدة مليانة تقع في مدخل مدينة مليانة على طريق عين التركي، مساحتها الإجمالية تقدر بـــ 11.000 م^2، وهي مزودة بسلسلة إنتاج تعمل 08 ساعات وتحتوي على الأقسام التالية:

1- الجناح الإداري.

2- محطة لتخزين المنتجات التامة وأخرى لتخزين المواد الأولية.

3- حظيرة للتصليح والصناعة.

4- مستودع للإنتاج.

إضافة إلى وحدة تجارية ونقطة بيع بعين الدفلى، وتضم حاليًا 135 عاملاً موزعين على عدد من المصالح متناسقة فيما بينها لمتابعة العملية الإنتاجية من أول مرحلة إلى عملية ما بعد البيع، أما عن طبيعتها القانونية فهي لا تزال تخضع للقطاع العام وتحصل على دعمها من طرف الدولة لاستمرار تطورها وتقديم خدماتها لزبائنها على أكمل وجه.

والوحدة تنتج مجموعة من الأدوات الصحية المتمثلة في:

- حوض مغسل فردي Lavabo individuelle 600 ملم × 485 ملم مصنوع من الفولاذ مطلي مرتين بالخزف على كل الألوان وحسب الطلب.

- مغسل جماعي Lavabo collectif 1200 ملم × 485 ملم هو الآخر مطلي مرتين ومصنوع من الفولاذ ويوجه هذا المنتج إلى المدارس والجامعات والمؤسسات العمومية.

- مصرف مياه مطبخ (INOX) بحوضين EVIER 2 BACS 500 ملم × 1200 ملم، سمك الورقة (1ملم) مصنوع من قطعة واحدة ودون تلحيم.

- مصرف مياه مطبخ من الفولاذ مطلي بالخزف EMAILLE.

1000 ملم × 600 ملم (حوض واحد).

1200 ملم × 500 ملم (حوضين)

- حوض مرش الحمام Receveur de douche.

كما أن هناك عمل ثانوي تقوم به المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي – EIMS – وحدة مليانة حيث يتم على مستواها نقل المنتجات الكهرومنزلية إلى نقطة البيع بعين الدفلى، والتي تقوم ببيع المنتجات الصحية التي توجه لتلبية احتياجات الزبائن.

كل هذه المنتجات المختلفة تباع بمقاييس معينة وألوان مختلفة إضافة إلى كل القطع الملحقة.

* مراحل صناعة العتاد الصحي: يجب الإشارة إلى أن المادة الأولية لصناعة المنتجات الصحية مستورد ة تحت شكل صفائح حيث يجب أن تكون سنة المقاييس المعطاة من صانع هذه الصفائح صالحة للطرق وللطلي، ويجب أن تكون نسبة صلاحية هذه الصفائح لا تفوق 02%، وفي حالة ما إذا كانت هذه النسبة تفوق 02%، مصلحة التموين لها الحق أن تتصل بالممون لإرجاع هذه الصفائح المرفوضة، ويجب أن تكون هذه الصفائح تتوفر على خصائص تقنية قبل الطرق هي:

- سهلة الاستعمال.
- التمدد.

- المقاومة للانكسار.
- المقاومة لدرجة التسخين.

وبالنسبة لزبائن المؤسسة هم:

- 22 مؤسسة عمومية.
- 180 مؤسسة خاصة
- وحدات توزيع لــ 10 ولايات EDIMCO.

3- مصالح الوحدة وهيكلها التنظيمي:

1/3- مصالح الوحدة:

أ)- **الأمانة العامة:** مسؤوليتها تتفرع إلى مجموعة مصالح وهي:

* **مصلحة مراقبة التسيير:** يهتم بمراقبة كل ما يخص المؤسسة في شتى مصالحها الإدارية، الإنتاجية، والتجارية.

* **مصلحة مراقبة النوعية:** يسهر على سير المصلحة ثلاثة موظفين: رئيس المصلحة ومساعديه مهمتهم مراقبة النوعية والجودة المطلوبة في المنتج عبر كل مراحل التصنيع ومدى قبوله للبيع، وكذا مطابقته للمواصفات المرغوبة، وذلك دون إغفال المواد الأولية المستعملة.

* **مصلحة الأمن والوقاية:** تتكون هذه المصلحة من 36 عون أمن يقسمون حسب نوبات العمل وذلك للسهر على أمن الوحدة ليلاً ونهارًا، وفريق آخر منهم مكلفون بمراقبة مدى أمن العمال في خط الإنتاج من حيث إرتداء الملابس اللازمة للعمل وأحذية خاصة، قفازات، والواقي في دائرة الفم والنظارات لمنع دخول الطلاء إلى الأعين.

وعلى ذلك يمكن تصنيف العمال حسب الدرجات وحسب السلم الإداري كما يلي:

- إطارين ساميين بدرجة ما فوق 20 درجة.
- 12 إطار بدرجة ما بين 15 و19 درجة.
- 36 مراقب عمل ما بين 11 و14 درجة.
- 97 عامل يدوي (عادي) بدرجة ما بين 7 إلى 10 درجات.

ب)- قطاع الإدارة والمالية: مكلف بتسيير الأعمال المالية والإدارة للمؤسسة، ويعتبر العمود الفقري في خلق التوازن بين المصالح إذ تنسق وتخطط البرامج التي تعتمد عليها الوحدة في تسيير أمورها. وتضم ثلاث مصالح تابعة لها وهي:

* **مصلحة المستخدمين:** يرتكز عمل أعضائها المتكون من ثلاث عمال هم رئيس المصلحة والمسير الاجتماعي ورئيس العمال. فمهمة رئيس المصلحة التنسيق بين مختلف الوظائف الرئيسية وإعداد كشف الأجور.

أما رئيس العمال توكل له مهمة مراقبة الحركة اليومية للعمال من بداية النشاط اليومي إلى نهايته، وكذا العمال من منصب إلى آخر وتسجيل العُطل، حوادث العمل، العلاوات. أما بالنسبة للمسير الاجتماعي فهو يهتم بالجوانب الاجتماعية للعمال من تأمينات والضمان الاجتماعي.

* **مصلحة المحاسبة العامة:** تقوم هذه المصلحة بتسجيل كل المدخلات والمخرجات من وإلى الوحدة سواءًا كانت مواد أولية أو لوازم أو استثمارات في حساباتها الخاصة على شكل نقد، كما أنها متفرعة إلى عدة جوانب: الصندوق، البنك، المشتريات، المبيعات، الخدمات، الأجور، الاستثمارات.

وتترجم هذه الجوانب في نهاية كل سنة إلى ميزانية ختامية وتحليلات حسابية لكل حساب بحيث تكون هذه الأرقام مطابقة مع المخزون (مواد أولية) البنك والصندوق والجرد لنهاية السنة.

* **مصلحة المحاسبة التحليلية:** هذه المصلحة رئيسية في الوحدة لها علاقة مترابطة مع مختلف المصالح، إذ تستمد معلوماتها من المحاسبة العامة ومن مصلحة الإنتاج والمصلحة التجارية لحساب سعر التكلفة لمختلف منتجات الوحدة، إلا أنها لا تعتمد في ذلك على الطرق المتعارف عليها لأنها لا تعطي التكلفة الحقيقية للمنتج، وهي تضم عاملين: رئيس المصلحة والمحاسب للمواد (مساعده).

ج)- <u>قطاع الإنتاج والتصنيع:</u> وهو مختص أساسًا في مراقبة سير عملية الإنتاج ودورته الإنتاجية إبتداءًا من دخوله إلى المصنع (الإنتاج) كمادة أولية إلى أن يصبح تام الصنع، ويضم هذا القطاع أربع خطوط عبر ورشتي الإنتاج، بالإضافة إلى مصلحة الصيانة:

* **ورشة الطرق Atelier d'emboutissage:** في هذه الورشة يأخذ المنتج شكله المناسب، إذ تمر عملية الإنتاج فيها عبر ثلاثة خطوط وهي:

– الخط الأول: يحتوي على ضاغطة (presse) من الحجم الكبير بقدر 1600 طن وضاغطة من الحجم المتوسط بقدر 600 طن متخصصة في إنتاج حوض الحمام، ويكون التحكم بإلصاق القطع الثانوية لتسهيل عملية رفع المواد المطروقة (les matières embouties).

– الخط الثاني: يحتوي على خمسة ضاغطات، وهذا الخط مختص في إنتاج باقي المنتجات الأخرى:

* الأولى بطاقة 600 طن.

* الثانية بطاقة 500 طن.

* الثالثة بطاقة 315 طن.

– الخط الثالث: متخصص في صنع القطع الصغيرة (accessoires) مثل أرجل (pieds) حوض الحمام.

* **ورشة الطلي Atelier d'émaillage:** مهمتها إكمال عمل الورشة السابقة، وهي تحتوي على الخط الرابع للتنظيف والعمل فيها يتم على مستويين:

– لما تصل القطعة من ورشة الطرق يتم تنظيفها من الزيوت والصدى وتجهيزها لعملية الطلاء الأولي (الطلاء الأسود).

– بعد الطلاء الأولي تمر السلعة لتجفف، ثم تمرر ثانية لأخذ اللون المطلوب، وبعد عملية التجفيف الثانية تصبح القطعة تامة الصنع، إذ توضع مباشرة في حاويات خشبية سعة الواحدة 20 قطعة.

يحتوي قسم الإنتاج على تجهيزات مختلفة من الفرن، مكابح، ضاغطات، رافعات، وهو بطاقة إنتاجية تقدر بحوالي 500 قطعة في اليوم، ويبلغ عدد عمال هذا القسم 59 عامل (عامل ورؤسائهم).

* **مصلحة الصيانة:** حسب طبيعة عمل هذه المصلحة فهي على علاقة مباشرة مع مختلف مصالح الوحدة، إذ توكل لها صيانة كل الاستثمارات من معدات وأدوات التدخل في حالة وجود أعطال، (إنجاز مخططات الآلات العادية والكهربائية. وتتكون هذه المصلحة من 25 عامل: رئيس المصلحة، رسام الدراسات الصغيرة، محضر وباقي العمال مقسمون حسب مهامهم من خراطة، النظافة والأمن والصيانة التلقائية (الوقاية والتدخلات الصغيرة، مراقبة الطاقة الكهربائية، الغاز والمياه)، ضبط الآلات، ميكانيك، تلحيم وثلاث سائقين.

د)– <u>مصلحة التجارة:</u> هي المصلحة المختصة أساسًا في تصريف المنتج عبر نقاط البيع المختلفة (مليانة، عين الدفلى، سطيف، الجزائر) ويكون البيع بالجملة والتجزئة، وبالنسبة لعدد العمال التابعين للمصلحة وهم:

– رئيس المصلحة: وهو مسؤول المصلحة المكلف بالبحث عن الزبائن.

– مُعد الأسعار: أو مفوتر ومسير البيع، كما يوجد في عين الدفلى وكلاء بيع يعملون على تلبية الطلبيات والفوترة.

ويُعتمد في تحديد سعر البيع على سعر الشراء للمواد الأولية بما فيها التكاليف الملحقة وهامش الربح أدناه 10% وأقصاه 25%.

هـــ)– <u>مصلحة الشراء والتموين:</u> مهمتها الأساسية هي تموين الوحدة بالمواد الأولية اللازمة للإنتاج من صفائح حديدية وطلاء ومواد أخرى خاصة بالإدارة، وتعتمد في ذلك على موردين من داخل الوطن (التموين بالخشب، الزيوت، المواد الكيميائية) ومن مصادر خارجية من فرنسا، ألمانيا، بلجيكا.

يشرف على هذه المصلحة: رئيس قسم المشتريات، رئيس قسم تسيير المخزونات، أربعة عمال قائمين على المخازن ورئيس المصلحة تحتوي على ثلاثة مخازن:

- مخزن عام للوحدة توجد فيه بعض المواد الغير المستعملة وأخرى قليلة الاستعمال.
- مخزن للمواد الأولية بكل أنواعها.
- مخزن قطاع غيار ووسائل النقل (أربع شاحنات لنقل السلع، أربع سيارات مستخدمين).
- قسم المشتريات مهمته تحرير طلب الشراء بعد استلام طلب التموين من مسير المخزونات.
- قسم تسيير المخزونات مهتم بمراقبة حركة المخزونات، وإعداد تقارير يومية لها.

2/3– الهيكل التنظيمي للوحدة: يبرز الهيكل التنظيمي صورة عامة عن مختلف العلاقات التي تربط بين العديد من مراكز اتخاذ القرار ونقاط تنفيذها، وبالنظر إلى مختلف الاتجاهات المعتمدة كمسارات للاتصال

فيما بينها، مع العلم أن تصميمه مرتبط إلى حد كبير بتحقيق الأهداف للمؤسسة، لذلك لا بد أن يستجيب هذا الهيكل لمختلف ما تسعى المؤسسة للوصول إليه.

وما تميز به الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي – EIMS – وحدة مليانة هو تعرضه للعديد من التغيرات سواءًا بالإضفاء أو بالإنقاص، نتيجة التحولات الاقتصادية للبلاد عامة وللوحدة خاصة.

وهذا ما سنبينه من دراسة تطور الهيكل التنظيمي للوحدة عبر عدة محطات.

ثانيًا: دراسة تطور الهيكل التنظيمي للوحدة: بما أن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يغير ويعدل ليتجاوب مع المتغيرات والمتطلبات الجديدة لتسيير وللبيئة على الصعيد الداخلي والخارجي. فالهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي – EIMS – وحدة مليانة محل الدراسة لم يخالف هذه القاعدة، عرف بعض التغيرات والتعديلات منذ نشأتها.

ولاستعراض أهم هذه التغيرات التي طرأت على الهيكل التنظيمي قمنا بتقسيم الدراسة إلى مرحلتين:

- المرحلة الأولى منذ 1978–1998.
- المرحلة الثانية منذ 1998–2006.

1– <u>المرحلة الأولى (1978–1998)</u>: هذه الفترة كانت بداية نشاط الوحدة حيث كانت تسمى بالشركة الوطنية للبناءات المعدنية SN METAL، وهي تابعة للتسيير المركزي للدولة، وتأسست بالضبط في 1978/10/01 بأمر رقم 236/67.

ويندرج إنجاز هذه الوحدة في إطار المخطط الرباعي الثاني ويعتبر هذا المشروع الاقتصادي والصناعي في مقدمة المشاريع، حيث كان ينتمي إلى مجموعة من المصانع ذات نموذج تكنولوجي، وأهدف من تنويع الإنتاج والاهتمام بجودة المنتجات الصحية المصنوعة من الألواح المعدنية المطلية، هو أولا وقبل كل شيء بلوغ حد اقتصادي أمثل يسمح بتلبية حاجيات السوق المحلية ويوفر في نفس الوقت منتجات ذات جودة معتبرة، ويتم صنع المنتجات بالاستعانة بتقنيات جديدة في مجال الأدوات الصحية، وقد تم صنع أحواض الحمام وأحواض المطبخ من المعدن المطلي وتشمل سلسلة الإنتاج ما يلي:

- الطرق Emboutissage.
- المعالجة المسبقة لغسل، إزالة الزيوت والتنظيف من الصدأ.
- الطلاء Emaillage.
- تجفيف.
- وأخيرًا إدخاله في الفرن حيث تبلغ درجة الحرارة حوالي 850°م.

وقد تخللت هذه المرحلة عدة فترات منها:

- فترة 1978–1984.
- فترة 1985–1998.

أ)- فترة 1978-1984: في هذه الفترة كانت الشركة للبناءات المعدنية الطرق والطلاء الخزفي SN METAL تهتم بالإنتاج فقط، والربح فقط، والدولة هي التي تتكفل بتسويق المنتجات وتوزيعها، وقد ضمت الشركة حوالي 200 إلى 250 عامل مقسمين على جميع المصالح.

وفي بداية الثمانينات بالضبط 1985 تم إعادة هيكلة المؤسسات وقد تم تقسيم وتفكيك المؤسسات الضخمة وتحولت خلالها الشركة الوطنية للبناءات المعدنية SN METAL إلى المؤسسة الوطنية للمنتجات المعدنية المنفعية PROMETAL.

ب)- فترة 1985-1998: في هذه الفترة أدخلت الدولة سياسة التوظيف الجماعي لجميع المؤسسات، وبالتالي ارتفع عدد العمال والموظفين في المؤسسة إلى حوالي 450 عامل، وبالنسبة للمنتج فقد أضيف مشروع المدفآت، آلات الطبخ زيادة على أحواض الحمامات، وأحواض المطبخ. وقد انعكست هذه السياسة على المؤسسة سلبًا، لأنها تحمل أكثر من طاقتها وأكثر من حاجياتها وتميزت هذه الفترة بالتسريح الجماعي للعمال في إطار عملية تصفية المؤسسات. وتم فعلاً تصفية المؤسسة PROMETAL واندمجت مع مؤسسة ENIEM (المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية) فأصبحت تابعة لها. ونلخص المرحلة الأولى 1978-1998 بالهيكل التنظيمي التالي: [أنظر الشكل رقم (VI-1)].

أ المدير: هو المسؤول الوحيد والأول يمثل هبة المؤسسة، ومن مهامه مراقبة التسيير والإنتاج وهو المسؤول عن الميزانية ويحرص على المالية ويدرس ويراقب المشاريع الاستثمارية، ويقوم بمراقبة كل القطاعات في المؤسسة وهو مسؤول عن تطبيق قوانين الدولة والقوانين الداخلية للمؤسسة وتساعده في مهامه السكرتيرة.

ب قطاع المالية والمحاسبة: هذا القطاع مكلف بتسيير الأعمال المالية والمتابعة المستمرة للحسابات وإنشاء الميزانية وحسابات الاستغلال وتحديد الخسارة والربح ويتفرع هذا القطاع إلى المصالح التالية:

- مصلحة المحاسبة العامة.
- مصلحة المحاسبة التحليلية.
- مصلحة الخزينة والتغطية المالية.

ج قطاع الإدارة والوسائل العامة: مكلف هذا القطاع بتسيير الأعمال الإدارية للمؤسسة والوسائل العامة وينقسم هذا القطاع إلى المصالح التالية:

- مصلحة المستخدمين.
- مصلحة الوسائل العامة.
- مساعد قانوني.

د قطاع التقني تجاري: يقوم هذا القطاع بعملية متابعة المخزونات اليومية، الشهرية، السنوية، مراقبة الحسابات المؤجلة وإنشاء الميزانية التقديرية. ويختص في التموين وشراء مختلف مستلزمات المؤسسة وعملية الجمركة يضم ثلاث مصالح:

- مصلحة التجارة.
- مصلحة التموين والشراء.
- مصلحة العبور والجمركة.

هـ قطاع الإنتاج والتصنيع: يقوم بإنتاج مختلف المنتجات وهو يحتوي على ورشات فرعية التالية:

- ورشة الطلي.
- ورشة الطرق.
- ورشة التركيب.

أما بالنسبة للمصالح الآتية:

- مصلحة الصيانة ومصلحة الوقاية والأمن ومصلحة المنهجية والتنظيم.
- مراقبة النوعية.

فهي مصالح تابعة للمديرية العامة مباشرة.

2- <u>المرحلة الثانية (1998-2006)</u>: في سنة 1998 تم تصفية الشركة الوطنية للمنتجات المعدنية المنفعية PROMETAL إلى وحدة إنتاج وتسويق المواد الصحية التابعة للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية

ENIEM الواقعة بتيزي وزو. تضم وحدة ENIEM للمواد الصحية عدة مصالح متكاملة لإتمام العملية الإنتاجية وتحقيق الأهداف المرجوة إضافة إلى نقطة البيع الواقعة بعين الدفلى.
وحدة الإنتاج وتسويق المواد الصحية مازالت خاضعة للقطاع العام، إلا أنها مستقلة في تسيير مصالحها.
الوحدة مكلفة بعمليات إنتاج وبيع وتسويق منتجاتها، وتقوم حاليًا بإنتاج أحواض الحمام وأحواض المطبخ والمغسل الجماعي والفردي وتقدم حاليًا و13 عامل موزعين على جميع مصالح الوحدة. وقد عدل الهيكل التنظيمي بعد سنة 1998، حيث تحولت بعض القطاعات إلى مصالح.
وقد تناولنا هذا التعديل من الهيكل التنظيمي للوحدة الذي كان محل دراستنا والذي مازال معمول به إلى غاية سنة 2006 وسنتكلم عن مشروع جديد تطمح إليه الوحدة إبتداءًا من سنة 2006. وهو البدء في تطبيق هيكل تنظيمي أكثر انسجاما مسايرًا لتغييرات المحيط ومتطلباته وما تفرضه المنافسة من إحداث تغييرات تنظيمية أكثر نجاعة من خلال وضع هيكل تنظيمي أكثر مرونة وانسجاما ومساعدًا لتطبيق الاستراتيجيات التي تحتاجها المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي - EIMS – وحدة مليانة لتحسين تنافسيتها محليا ودوليًا.
ومن خلال ذلك فقد أعيدت هيكلة الوحدة بعد 1998 إلى الشكل التالي: [أنظر الشكل رقم (VI–2)]

وما يمكن أن نستخلصه من الدراسة التي قمنا بها على الهيكل التنظيمي للوحدة لاحظنا أنها منذ نشأتها اعتمدت هيكلا تنظيميا وظيفيا يقوم على أساس مبدأ التخصص وتقسيم العمل في مختلف المصالح لتجسيد مبدأ التفاعل الوظيفي.

ونلاحظ على هذا النوع من التنظيم أنه يمثل الشكل التقليدي لتوزيع المهام، فالعلاقات مع المرؤوسين ستقتصر على ميدان الاختصاص. لذا فقد بدأت المؤسسة بأربع قطاعات، قطاع المالية والمحاسبة، قطاع الإدارة والوسائل العامة، قطاع تقني تجاري، وقطاع الإنتاج والتصنيع، وتضم هذه القطاعات المصالح التابعة لها. وتوجد أربع مصالح تابعة مباشرة للمدير.

وقد شهد الهيكل التنظيمي للوحدة عدة تعديلات وتحسينات ليتجاوب مع المتطلبات المفروضة ومحاولة التغلب على المشاكل التي عرفها تنظيم الوحدة، من سوء التنسيق وتحديد المهام والمسؤوليات وصعوبة الاتصال وذلك بسبب حتمية أكثر الاهتمام بالموارد البشرية، تمثلت أهم التعديلات في زيادة عدد الوظائف، المصالح وإلغاء أخرى ليصل إلى خمسة مصالح وقطاعين اثنين: قطاع الإنتاج والتصنيع، وقطاع الإدارة والمالية؛ ويضمن عدة مصالح تابعة لهما وذلك لتستجيب مع المتطلبات المتجددة التي تحتمها زيادة وتيرة العمل.

لكن هذه التعديلات والتغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي للوحدة مازالت سارية ونظرًا لمتطلبات المنافسة وخيارات المواجهة أصبح على المسؤولين داخل هذه الوحدة اتخاذ إجراءات لازمة لتفعيل دور الموارد البشرية في تنسيق سياسات الوحدة وأهدافها من خلال إعطاء الوظائف الضرورية لهم وبما يتماشى مع مؤهلاتهم.

وسنقوم بتشخيص الهيكل التنظيمي المقترح من طرف الوحدة للبدء في صياغته وتنفيذه على الواقع وذلك من خلال طموحات مسؤولي الوحدة ونواياهم المستقبلية حول وهم الرؤية الإستراتيجية لهذا الهيكل ومدى انعكاسه على تنافسية الوحدة محليًا ودوليًا، وكذلك نسعى إلى فهم طبيعة التفكير لدى المسؤولين جراء التحديات المفروضة على مؤسستهم. [أنظر الشكل رقم (VI−3)]

وعليه إذا ركزنا اهتمامنا على الهيكل التنظيمي الذي استقرت عليه الوحدة في الآونة الأخيرة، فإننا نجده مكونًا من مديرية عامة، ثلاث (03) مديريات فرعية تضم مصالح ويمكن توضيح ذلك أكثر كما يلي:

أ المديرية العامة: تمثل الهرم الإداري باعتبارها المسؤولة عن جميع المديريات الفرعية، والمكلفة بالتنسيق بينها، وهي تتكون من رئيس مدير عام، الأمانة، مصلحة الوقاية والأمن، مصلحة المراقب والمدقق الداخلي، مصلحة مراقبة النوعية، مصلحة مراقبة قانونية، وتشرف على إدارة الوحدة بالإطلاع على كل مجريات أنشطتها اليومية في كل مستوياتها، من أجل اتخاذ مختلف القرارات. كما لها علاقة بالمديرية العامة لكل الوحدات الإنتاجية من خلال إعلامها بتطورات إنشاء الوحدة، الصفقات المحتملة، وكذا بحدوث طارئما.

ب مديرية الإدارة والمالية: وتنقسم إلى أربعة (04) مصالح هي: الأمانة، مصلحة المالية والمحاسبة، مصلحة مراقبة التسيير، مصلحة الإدارة وتسيير الموارد البشرية.

ج مديرية التقني– تجاري: وتضم هي الأخرى أربعة (04) مصالح وهي: الأمانة، مصلحة التجارة، مصلحة التسويق، مصلحة تسيير المخزون والتموين.

د مديرية التقني– استغلال: تتولى الإشراف بتنفيذ السياسة الإنتاجية للمؤسسة، بالإضافة إلى مختلف وسائل الصيانة والاستغلال، وتضم أربعة (04) مصالح وهي: الأمانة، مصلحة الصيانة، مكتب تقني صيانة، مكتب الدراسات والمنهجية، مصلحة الإنتاج.

ومن خلال تشخيص الوظائف والمصالح الموجودة على مستوى الهيكل التنظيمي المبرمج مستقبلا نلاحظ تغير القطاعات إلى مديريات فرعية، وكذلك استحداث عدة مصالح من بينها: المراقب والمدقق الداخلي Contrôleur et Auditeur interne، مصلحة المالية والمحاسبة، مصلحة تسيير الموارد البشرية، مصلحة التسويق، مصلحة تسيير المخزون، ومكتب الدراسات والمنهجية.

وعليه يمكننا أن نلخص أن هناك تغيير ناجع أحدثه المسؤولين على مؤسستهم بإدخال معطيات جديدة يفرضها اقتصاد السوق وذلك من خلال الاهتمام بتسيير الموارد البشرية والتي وجدت لها معنى بتجسيد مصلحة لها كون العنصر البشري هو الأداة الفعالة لتجسيد سياسات وأهداف المؤسسة العصرية، كما نجد اهتمام المسؤولين بمصلحة التسويق التي تزود المؤسسة بنظام معلومات من أجل تتبع مجريات ما يحدث على مستوى سوق منتجاتها، بالإضافة إلى وجود مصلحة تسيير المخزون وهي نوع من التفكير السليم لإدارة مدخلات ومخرجات المؤسسة عبر التقنيات العصرية لتسيير المخزونات تفاديًا للإختلالات التي قد تحدث مستقبلا في مخازن المؤسسة. وكما وجدنا أيضا مكتب الدراسات والمنهجية الذي توكل إليه مهام إعداد مختلف الدراسات على طبيعة المنتجات ونوعيتها وكذلك نمطية تسيير الأعمال.

وكما نلاحظ أيضا على مستوى هذا الهيكل وجود في كل وظيفة ومصلحة أرقام التي تشير حسب مسؤولي الوحدة إلى عدد الأفراد المزمع توفيرهم على مستوى كل مصلحة والتي تعكس رغبة الوحدة في استقطاب عدد معتبر من الأفراد التي تفي حاجيات الوحدة من الموارد البشرية.

ومن ثم عبر تشخيصنا لمختلف الوظائف والمصالح الموجودة على مستوى الهيكل التنظيمي المبرمج تنفيذه مستقبلا بالنسبة للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي – EIMS – وحدة مليانة نستخلص بأنه لو جسد مسؤوليها هذا النمط من التنظيم الجديد والفعال على أرض الواقع مع تغيير التفكير التقليدي السائد داخل مؤسستهم بإتباع منهج التفكير الاستراتيجي الذي يساعدهم على تطوير نمط التسيير التقليدي إلى النمط التسييري العصري، تسيره إطارات ذوي كفاءات عالية من التخصص سوف يكون لمؤسستهم موقف تنافسي قوي محليًا ودوليًا والأفضلية التنافسية الدائمة. بذلك سنتطرق في المطلب الموالي إلى تقييم نمط التفكير السائد داخل هذه الوحدة ووضعية التفكير الاستراتيجي في هذه الوحدة.

المطلب الثاني: تقييم وضعية التفكير الإستراتيجي في المؤسسة – EIMS – وحدة مليانة:

بالاعتماد على الاستمارة المقدمة في الملحق رقم (1) إلى مجموعة من المسؤولين والمسيرين في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي – وحدة مليانة – EIMS – فرع ENIEM، إلى جانب المقابلات الشخصية معهم في مختلف مصالح المؤسسة التي كانت موضع الدراسة، نتطرق في هذا المطلب إلى تقييم وضعية التفكير الاستراتيجي داخل هذه المؤسسة.

وقد أخذنا هذا النموذج من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محاولة منا لمعرفة وضعية التفكير الإستراتيجي في مؤسساتنا الوطنية، كما لا يمكن أن نسقط النتائج المتحصل عليها على جميع المؤسسات إلا عند إجراء عملية استقصاء لعيّنة من هذه المؤسسات، ولذلك خصصنا في هذا المطلب عملية الاستقصاء انطلاقًا من الاستمارة المقدمة في الملحق رقم (1) في المؤسسة EIMS.

أولاً: قابلية واستعداد المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي – EIMS – وحدة مليانة لتطبيق منهج التفكير الإستراتيجي: من خلال دراستنا الميدانية المتمثلة في استمارة الأسئلة، والمقابلات الشخصية، تبين لنا ولاحظنا من خلال الجدول البياني رقم (VI–3)، والجدول البياني رقم (VI–4)، ما يلي:

الجدول البياني رقم (VI–3):

نوع التقييم	نعم	لا
* هل هناك دراية وعلم بمنهج التفكير الإستراتيجي في المؤسسة؟............	——	%100
* هل هناك أبحاث ودراسات علمية خاصة بمنهج التفكير الإستراتيجي في المؤسسة؟..	——	%100
* هل هناك إمكانية لعمل أبحاث ودراسات علمية لبعض الصناعات والخدمات التي تساعد على وضع إستراتيجية معينة؟...................................	——	%100
* عند وضع أي استراتيجية، هل تلقى معارضة وعوائق؟...........	%90	%10

الجدول البياني رقم (VI–4):

نوع التقييم	أساس التقييم	النسبة ب %
* ما هي وجهة نظر المؤسسة في موضوع بحثنا: " دور التفكير الإستراتيجي في اكتساب الميزة التنافسية المتواصلة للمؤسسات الاقتصادية؟"	- ذا أهمية كبرى. - ذا أهمية متوسطة. - ذا أهمية أقل.	—— —— %100

من خلال الجدول البياني رقم (VI–3)، نلاحظ أن هناك 100% لا تقوم هذه المؤسسة بإجراء بحوث ودراسات خاصة بمنهج التفكير الإستراتيجي، وهذا راجع من خلال المقابلات الشخصية التي قمنا بها، إلى نقص الإطارات المتخصصة والخبيرة، ونقص الكفاءات والوسائل الخاصة بالبحث (كالمراجع، وسائل الاتصال، الانترنت،...) ولقد أرجع بعض المسيرين ذلك إلى حداثة المؤسسة نتيجة الانتقال المعاصر الذي تشهده المؤسسات الجزائرية في ظل اقتصاد السوق.

كما نلاحظ من الجدول السابق، أنه ليس هناك أي إمكانية لعمل أبحاث ودراسات علمية لبعض الصناعات والخدمات التي تساعد على وضع استراتيجية معينة. هذا ما يفسر عدم وجود أي جهود ومبادرات تقوم بها المؤسسة من أجل إدماج البعد الاستراتيجي في الإدارة والتسيير، وفي جميع قطاعات المؤسسة بصفة عامة.

بالإضافة إلى ذلك، ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أنه عند وضع أي استراتيجية، فإنها تلقى معارضة وعوائق، وهذا راجع في غالب الأحيان إلى أنها لا تتوافق مع ثقافة المؤسسة بالدرجة الأولى، ولا تتوافق مع الأهداف، وأيضا لا تأخذ في الحسبان كل المتغيرات، وكما أرجعها بعض المسيرين إلى عدم التكيف بسرعة، وصعوبة التغيير.

أما فيما يخص قابلية واستعداد المؤسسة لتطبيق منهج التفكير الإستراتيجي، فنجد أن غالبية مسيري المؤسسة لا يسعون إلى ذلك، وذلك ما نلاحظه بصفة عامة من خلال الجدول البياني رقم (VI–3).

ومن خلال الجدول البياني رقم (VI–4)، فنلاحظ أن المؤسسة ترى أن موضوع بحثنا: " دور التفكير الإستراتيجي في اكتساب الميزة التنافسية المتواصلة للمؤسسات الاقتصادية " أنه ذا أهمية أقل، هذا ما يفسر أن المؤسسة الصناعية العتاد الصحي لا تولي أهمية كبرى للتفكير الإستراتيجي، مما ينعكس على عدم اهتمام المؤسسة بالموضوع، والسعي وراء تحقيقه وتطبيقه.

ثانيًا: صياغة رسالة المؤسسة: ومن خلال دراستنا الميدانية، اتضح لنا أن عملية صياغة الرسالة في المؤسسة الصناعية العتاد الصحي EIMS – وحدة مليانة – فرع ENIEM، والتي تظهر من خلال الجدول البياني رقم (VI–5)، والجدول البياني رقم (VI–6) كالآتي:

الجدول البياني رقم (VI–5):

نوع التقييم	نعم	لا	إلى حد ما
* هل هناك تصور ورؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة؟............	ــــــ	ــــــ	%02
* هل هناك تنبؤات بالحالات والظروف التي ستقابلها المؤسسة؟...	ــــــ	ــــــ	%02
* هل تتبع هذه التنبؤات طرق علمية؟............................	ــــــ	%100	ــــــ
* هل هناك رسالة معينة للمؤسسة تسعى إلى تحقيقها؟............	ــــــ	ــــــ	%02
* هل هناك ما يميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى؟.......	ــــــ	ــــــ	%05
* هل أهداف المؤسسة قابلة للتحقيق؟...........................	ــــــ	ــــــ	%05
* هل أهداف المؤسسة موضوعية وواضحة؟.......................	ــــــ	ــــــ	%05
* هل هناك انسجام بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين؟.......	ــــــ	%90	ــــــ
* هل للعمال دراية وعلم بأهداف المؤسسة؟.......................	ــــــ	%100	ــــــ
* هل هناك مشاركة في تحديد الأهداف من طرف الممثلين الداخليين والخارجيين للمؤسسة؟...............................	ــــــ	ــــــ	%05

الجدول البياني رقم (VI–6):

نوع التقييم	**أساس التقييم**	**النسبة %**
* أهداف المؤسسة.	– التوسع والنمو. – الربح. – رضا المستهلك. – الاستمرار والبقاء.	ــــــ %100 %100 ــــــ
* كيف يتم النظر إلى المستقبل؟	– للتنبؤ به والتكيف معه. – لبنائه وتشكيل مساره.	%02 ــــــ
* هل التنبؤ والتقديرات تتطابق مع الواقع الفعلي؟	– دائما. – أحيانا. – نادرا.	ــــــ %02 ــــــ
* كيف يتم تحديد أهداف المؤسسة؟	– على أساس البعد الاقتصادي. – على أساس البعد الكمي. – على أساس البعد الكيفي.	%100 ــــــ ــــــ

	– على أساس البعد التطويري.	ـــــــ
* ما هي الفترة الزمنية التي يتم على أساسها تحديد أهداف المؤسسة؟	– على مدى الطويل والمتوسط. – على المدى القصير.	ـــــــ %100
* كيف يتم تقييم الأهداف؟	– عندما تكون مرضية. – عندما تصل إلى ما هو محدد.	%100 ـــــــ

من خلال الجدول البياني رقم (VI–5)، نلاحظ أن 02% لهذه المؤسسة لها تصور ورؤية مستقبلية واضحة، وأن هذه المؤسسة لها علم ودراية بالتنبؤات للحالات والظروف التي ستواجهها في المستقبل بنسبة 02%، مع أن 100% من هذه التنبؤات لا تتبع طرق علمية، كما أن رسالة هذه المؤسسة في المستقبل تكاد تكون غير محددة، ومن خلال الجدول البياني رقم (VI–6) نلاحظ أنها تحدد أهدافها على أساس المدى القصير، كل هذا يفسر لنا أنه ليس للمؤسسة بعد وتفكير استراتيجي، هذا ما لم يمكّن المسير بالقدرة على إجراء التنبؤات المستقبلية، ولو أنها لا تتسم بالدقة بصفة كبيرة، هذا ما يظهر في الجدول البياني رقم (VI–6) حيث أن 02% من التنبؤات والتقديرات فقط تتطابق مع الواقع الفعلي بصفة دائمة ودقيقة، كما نلاحظ مما سبق أنه ليس للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي – EIMS – وحدة مليانة – بعد نظري، هذا ما جعلها تحدد أهدافها على المدى القصير، وهذا ما يساعدها على وضع الاستراتيجيات المناسبة لذلك فقط.

ونلاحظ أيضا من الجدول البياني رقم (VI–5) أنه بالنسبة للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS – وحدة مليانة – ميزة خاصة بها تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى (05%)، ولاحظنا أيضا أن 02% من هذه الوحدة تنظر إلى المستقبل للتنبؤ به والتكيف معه، هذا ما يتنافى مع التخطيط الاستراتيجي، كما يظهر في الجدول البياني رقم (VI–6). ومن خلال هذا نستنتج أن المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS – وحدة مليانة – تعمل على وضع رسالة معينة وخاصة بها بنسبة 02%، ولو أنها لا تتسم بالوضوح والإستراتيجية، هذا راجع لاعتمادها على التخطيط التقليدي.

وبالنسبة للأهداف والغايات، فيظهر من خلال الجدولين البيانيين السابقين أن الوحدة 05% من أهدافها قابل للتحقيق، وأن 05% من أهدافها تتسم بالموضوعية والوضوح، كما أن 90% من أهداف المؤسسة لا تنسجم مع أهداف عمالها، إضافة إلى ذلك 100% من عمال المؤسسة ليسوا على دراية وعلم بأهدافها. إلى جانب هذا توجد 05% من أهدافها تحدد بمشاركة الممثلين الداخليين والخارجيين للمؤسسة.

كما نلاحظ أن هذه المؤسسة تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق الربح ورضا المستهلك. وهذا إلى جانب أنها تحدد أهدافها على أساس البعد الاقتصادي، ويتم تقييم الأهداف بها عندما تكون مرضية.

ومن خلال ما سبق، هذا ما يفسر لنا بصفة عامة أن المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي – EIMS – وحدة مليانة – تتجه بنسبة 02% نحو وضع وصياغة رسالتها، ولو أنها لا تتسم بالوضوح، والتي ترتبط

بتحديد الفرص والغاية التي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وهذا ما انعكس على أهدافها، ولو أن هذه الأخيرة يتم تحديدها على أساس البعد الاقتصادي، بدلا من اعتماد البعد الاستراتيجي في ذلك.

ثالثًا: التشخيص الإستراتيجي وإجراءات تنفيذ الإستراتيجية: ومن خلال دراستنا الميدانية، اتضح لنا أن التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي – وحدة مليانة – EIMS، والذي يظهر في كل من الجدول البياني رقم (VI–7)، والجدول البياني رقم (VI–8) كالآتي:

الجدول البياني رقم (VI–7):

نوع التقييم	نعم	لا	إلى حد ما
* هل تملك المؤسسة خطوط منتجات متعددة؟.................	ــــ	ــــ	%10
* هل تملك المؤسسة شبكة واسعة لقنوات التوزيع؟...............		%100	ــــ
* هل تسعى المؤسسة إلى أن تكون رائدة في مجال تقديم منتجات جديدة؟.......................................	ــــ	%100	ــــ
* هل أسعار المؤسسة تنافسية؟.......................................	ــــ	%100	ــــ
* هل يوجد فارق بين ما تم وما يجب إتمامه في كل مرة؟.........	%60	ــــ	ــــ
* هل يتم تحديد الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة؟..................	ــــ	%100	ــــ
* هل توجد مناهج وأدوات عملية لتحديد الوضعية الإستراتيجية؟...	ــــ	%100	ــــ

الجدول البياني رقم (VI–8):

نوع التقييم	أساس التقييم	النسبة %
* ما هي أسس التقسيم لنشاطات المؤسسة؟	– على أساس التوجه بالمنتج. – على أساس التوجه بالسوق.	%100 ــــ
* كيف يتم تحديد مجال الأعمال للمؤسسة؟	– على أساس التكنولوجيا. – على أساس الحاجة المشبعة. – على أساس الزبائن.	ــــ ــــ %100
* ما هي العوامل الأكثر تأثيرا على المؤسسة؟	– العوامل الاقتصادية. – العوامل السياسية. – العوامل الاجتماعية والثقافية. – العوامل التكنولوجية. – العوامل التشريعية والقانونية. – العوامل الدولية. – العوامل الطبيعية.	%100 %100 %100 %100 %100 %100 %100

* من هم منافسو المؤسسة؟	– المنافسين الحاليين. – المنافسين المرتقبين.	% 100 ——
* كيف يتم تحديد المنافسين واستراتيجياتهم؟ – بتحليل وتقييم:	– التهديد بدخول منافسين جدد. – المنافسة بين الشركات القائمة. – التهديد بمنتجات/ خدمات بديلة. – قوة المساومة عند المشترين. – قوة المساومة عند الموردين. – القوة النسبية لأصحاب المصالح	—— —— —— % 50 % 50 ——
* ما هي التحديات التي تواجه المؤسسة؟	– ثورة الكمبيوتر. – التكنولوجيا. – تغيرات الأسواق. – شدة المنافسة. – عدم وجود استراتيجية محكمة.	%100 %100 %100 %100 %100
* أين تكمن المزايا التنافسية للمؤسسة؟	– المنتجات المقدمة. – السوق المخدوم. – التكنولوجيا. – انخفاض التكاليف.	% 50 %50 —— ——
* كيف يتم تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة؟	– من خلال المقارنة بالمنافسة. – من خلال تقييم موارد المؤسسة وأدائها.	—— %100
* كيف يتم تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة؟	– على أساس التخطيط والتنبؤ بالمستقبل. – على أساس الفرص والتهديدات. – على أساس نقاط القوة والضعف. – على أساس التوافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي. – على أساس التوافق بين موارد المؤسسة وأدائها.	—— —— —— —— %100
* ما هي أهم الاستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسة؟	– استراتيجية البقاء والاستمرار. – استراتيجية التنويع. – استراتيجية التركيز.	—— —— %100

	– استراتيجية النمو والتوسع. – استراتيجية التدويل.	ــــــ ــــــ

من خلال الجداول البيانية السابقة والمبيّنة أعلاه، يتضح لنا أن هذه المؤسسة لا تقوم بعملية التشخيص الاستراتيجي بما في ذلك التقسيم الاستراتيجي لنشاطاتها، وكل من التشخيص الداخلي والخارجي للمؤسسة، ولا يتم تحديد الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة، وكما يلاحظ هنا غياب المنهج العلمي في تحديد الوضعية الإستراتيجية وذلك بغياب أدواته ومناهجه التحليلية.

أما فيما يخص أهم الاستراتيجيات المعتمدة من طرفها، فنجد أنها تعتمد استراتيجية التركيز.

وهكذا نستخلص مما سبق أنه توجد لا في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS – وحدة مليانة مبادرات للتشخيص الاستراتيجي للمؤسسة، كما أنه هناك افتقار للمنهج العلمي المتمثل في أدوات التحليل الاستراتيجي. وكذلك من خلال دراستنا الميدانية، اتضحت لنا إجراءات تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS، والتي تظهر في الجدول البياني رقم (VI–9)، والجدول البياني رقم (VI–10)، كالآتي:

الجدول البياني رقم (VI–9):

نوع التقييم	نعم	لا
* هل هناك استراتيجية معينة تتبعها المؤسسة؟..................................	%100	ــــــ
* هل للعمال دراية وعلم بالخطة الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة؟............	ــــــ	%100
* هل هناك تنظيم للصفوف وحشد الجهود لتنفيذ الإستراتيجية؟.....................	%02	ــــــ
* هل هناك انسجاما بين ثقافة المؤسسة والإستراتيجية المعتمدة؟.....................	ــــــ	%100
* هل الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة قابلة للتطبيق؟......................	%05	ــــــ
* هل هناك ترجمة للخطة الإستراتيجية إلى خطة تنفيذية؟........................	ــــــ	%100
* هل هناك انسجام وتطابق بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة والإستراتيجية المعتمدة؟	%02	ــــــ
* هل للاعتبارات السياسية والقوة تأثير على عملية صنع القرار في المؤسسة؟......	%100	ــــــ
* هل تسعى المؤسسة إلى التغيير الاستراتيجي؟..................................	%100	ــــــ
* هل هناك معوقات وصعوبات تمنع المؤسسة من التغيير؟........................	%100	ــــــ
* هل ترتبط نظم الرقابة بالإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة؟....................	ــــــ	%100
* هل للمؤسسة وظيفة خاصة بنظم المعلومات؟...................................	ــــــ	% 100
* هل ترتبط نظم المعلومات للمؤسسة بالإستراتيجية المعتمدة؟.....................	ــــــ	% 100
* هل للمؤسسة وظيفة خاصة بالبحوث والتطوير؟..................................	ــــــ	% 100
* هل هناك اتصالات بين المؤسسة والجامعة فيما يخص البحوث والتطوير؟........	ــــــ	%100

الجدول البياني رقم (VI−10):

نوع التقييم	أساس التقييم	النسبة%
* من يقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة؟	– الرئيس المدير العام. – مجلس الإدارة. – المسير نفسه.	%100 —— ——
* كيف يتم تنظيم المؤسسة؟	– على أساس الوظائف. – على أساس ظروف التنبؤ. – على أساس السياسة العامة.	—— —— %100
* ما هي صفات القائد الناجح في نظر المؤسسة؟	– صفة الديكتاتورية. – صفة الديمقراطية. – صفة اللامبالاة.	—— %100 ——
* ما هي ميزة القرارات المتخذة داخل المؤسسة؟	– قرارات إستراتيجية. – قرارات تكتيكية. – قرارات روتينية.	—— —— %100
* كيف يتم التصرف مع النزاعات في المؤسسة؟	– كتابات التقارير. – الاستقبال المباشر. – عن طريق لجنة أو ممثلين.	%100 —— ——
* كيف تتم إدارة النزاع في المؤسسة؟	– استخدام السلطة. – تغيير علاقات مهام العمل. – تغيير نظم الرقابة والتقييم.	—— —— %100
* إلى ماذا تهدف الرقابة في المؤسسة؟	– تقييم الإنجازات ومراجعتها. – متابعة الأداء وقياسه. – مقارنة الأداء الفعلي بالمستوى المرغوب فيه.	%100 —— ——
* ما هي العناصر التي تساعد المؤسسة على تحفيز الأفراد؟	– الكفاءة. – الجهد. – الرغبة.	%100 —— ——

من خلال الجدول البياني رقم (VI−9)، والجدول البياني رقم (VI−10)، يتضح أن هذه المؤسسة لها استراتيجية معينة تتبعها، ولكن العمال ليس لهم دراية وعلم بالإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة، هذا لأنهم لا يشاركون في عملية وضع وصياغة الإستراتيجية، بحيث تقتصر عملية التخطيط الاستراتيجي على المستويات

العليا، وهذا ما يعيق تنفيذ الإستراتيجية. إلى جانب هذا سجلنا أنه ليس هناك تنظيم ملحوظ للصفوف وحشد للجهود لتنفيذ الإستراتيجية، هذا ما يفسر لنا أنه لا يوجد انسجام بين ثقافة المؤسسة والإستراتيجية المعتمدة (كما هو مبين في الجدول أعلاه).

إلى جانب هذا لاحظنا مما سبق أن المؤسسة ترى أن الإستراتيجية التي تعتمدها قابلة للتطبيق بنسبة 50%، هذا ما يفسر بعدم وجود ترجمة للخطة الإستراتيجية إلى خطة تنفيذية.

كما سجلنا أنه لا يوجد انسجام وتطابق بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة والإستراتيجية المعتمدة في هذه المؤسسة، بحيث أننا لاحظنا أن تنظيم المؤسسة يتم على أساس: السياسة العامة بنسبة كبيرة 100%.

ومن خلال دراستنا اكتشفنا أن للاعتبارات السياسية والقوة تأثير بشكل كبير على عملية صنع القرار في المؤسسة، هذه القرارات التي أصبحت قرارات روتينية 100%. أما فيما يخص القيادة في هذه المؤسسة، فلاحظنا أن القيادة الديمقراطية هي أكثر القيادات ملائمة وتفضيلا، وهذا تماشيا والظروف المحيطة بالمؤسسة، السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية منها.

وكذلك لاحظنا أن المؤسسة تسعى إلى التغيير الاستراتيجي، ولكن هناك معوقات وصعوبات تمنع من ذلك، ولقد أرجعها بعض والمسيرين إلى ثقافة المؤسسة، الظروف الاجتماعية والاقتصادية، عوائق سياسية وقانونية تشريعية، ظروف مالية، ...وكما لاحظنا أن إدارة النزاع، ونظم الرقابة، ونظم التحفيز، لا ترتبط بالإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة. كما أن هذه المؤسسة تفتقر لوظيفة خاصة بالبحوث والتطوير، هذا ما يفسر نقص وضعف الاتصالات بين المؤسسة والجامعة فيما يخص البحوث والتطوير.

والخلاصة، نستنتج أن إجراءات تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي – EIMS– وحدة مليانة لا يتماشى والخطة الإستراتيجية، وهذا ما يبرر ضعف ونقص إجراءات التنفيذ، ويرجع ذلك إلى صعوبات ومعوقات تمنع من نجاح التطبيق، ولعل أهمها عدم مشاركة العمال في وضع الخطة الإستراتيجية، وثقافة المؤسسة، نظم التحفيز والرقابة التقليدية، ضعف العلاقة بين المؤسسة والجامعة فيما يخص البحوث والتطوير.

المطلب الثالث: تقييم الموقف التنافسي للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي – EIMS – وحدة مليانة:

تعد المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي – EIMS – وحدة مليانة من أهم الوحدات الاقتصادية في البلاد، من خلال دورها الاستراتيجي في تلبية رغبات المستهلكين عن طريق منتجاتها، ولذلك يستدعى إجراء تقييم حول موقفها التنافسي الحالي والمستقبلي في ظل اشتداد المنافسة وكذلك انعكاسات تحرير التجارة الخارجية وتبني نهج اقتصاد السوق المبني على الحرية الاقتصادية والمنافسة.

وعليه يمكننا إجراء عدة تحليلات على مستوى هذه الوحدة لمعرفة مركزها التنافسي وسبل تعزيز تنافسيتها محليًا ودوليًا للوصول إلى مكانة وقدرة تنافسية عالية ومن ثم التميز المستمر.

أولاً: ظروف التسويق في الوحدة: يعتبر موضوع التسويق من قضايا الساعة حسب ما آلت إليه الأوضاع الاقتصادية في الجزائر من تغييرات جذرية في النظام الاقتصادي. ووحدة مليانة لإنتاج العتاد الصحي، هي إحدى المؤسسات المكونة لهذا النظام، ومن مسؤولية مسيريها والقائمين عليها الإدراك بأن المبرر الاقتصادي لوجود هذه الوحدة، بقائها ونموها في السوق يعتمد إلى حد بعيد على مدى قدرتها على تسويق منتجاتها في الأسواق المستهدفة، وهذا في وقت يتميز بعدم استقرار محيط المؤسسة، تفتقر المؤسسة إلى وظيفة حيوية تساير هذا المحيط وتقف على كل مستجداته وأحواله التنافسية. وعليه سيتم التطرق إلى العناصر التالية:

- حالة وظائف التسويق بالوحدة.
- واقع عناصر المزيج التسويقي بالوحدة.
- دراسة عقبات التسويق بالوحدة.

1– حال وظائف التسويق بالوحدة: تمارس المؤسسة قيد الدراسة نشاطًا اقتصاديًا مساهمًا إلى حد ما في إحداث التنمية الاقتصادية للبلاد وإشباع رغبات المستهلكين. فهي تتعامل مع جميع الزبائن على أساس الطلبيات المقدمة لها وعلى كل منتجاتها من كل أقاليم البلاد. فالمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي – EIMS – وحدة مليانة يمكنها أن تسوق منتجاتها في المناطق التالية: مليانة، عين الدفلى، سطيف، الجزائر.

ولا يعتبر هذا الإجراء ساريًا على الوحدات التابعة للقطاع الخاص في هذا الميدان، مما يعرض الوحدات العمومية إلى منافسة شديدة من طرف هذا القطاع الذي يحاول التغلغل أكثر في أنحاء السوق الوطنية والحصول على أكبر حصة منها.

ولمعرفة حالة التسويق بشكل أكثر دقة، سيتم استعراض أهم وظائفه التي تمارسها الوحدة:

أ)– الشراء: في إطار تحسين النشاط الصناعي والتجاري بالحصول على مختلف المواد الضرورية لذلك، تعقد صفقات عديدة من مختلف الموردين لتزويدها بالمواد الأولية اللازمة لمباشرة العملية الإنتاجية، مع الأخذ بعين الاعتبار التكلفة الأقل والجودة المعتبرة. فالوحدة تتعامل مع مصادر خارجية من فرنسا، ألمانيا، بلجيكا لتموينها بالمواد الأولية اللازمة لإنتاج الصفائح الحديدية والطلاء ومواد أخرى خاصة بالإدارة. وكما تعتمد في ذلك على موردين من داخل الوطن لتموينها بالخشب، الزيوت، المواد الكيميائية.

ب)– الإنتاج: باعتبار الوحدة مؤسسة إنتاجية بالدرجة الأولى، يمثل الإنتاج الوظيفة الرئيسية فيها من جملة ما تمارسه الوحدة من وظائف. فبعد اقتناء المواد الأولية الضرورية لهذه الوظيفة، تتم عملية تحويلها إلى منتجات نهائية قابلة للاستهلاك عبر مختلف مراحل الإنتاج. حيث يمكن للوحدة في آخر هذه العملية أن تنتج: المغاطس Les Baignoires، أحواض المطبخ Les Eviers، المغاسل Lavabos، مساعد الحمام Receveur de douche.

ج)– التخزين: تحتوي الوحدة على قدرة تخزينية هائلة تؤدي إلى ارتفاع تكاليف التخزين، وعلى هذا الأساس يعتبر تسيير المخزون للوحدة مهما جدا، نظرا لأن المؤسسة لديها تموين داخلي وتموين خارجي،

حيث يستغرق هذا الأخير وقتا كبيرا لتسلم الطلبية، مما يجبرها على تخزين المواد الأولية وقطع الغيار تجنبا لنفاد المخزون والخسائر وتأمينا للاستهلاك. وتحتوي ورشة التموين على ثلاثة مخازن هم:

* مخزن عام للوحدة: توجد فيه بعض المواد القديمة الغير مستعملة وأخرى قليلة الاستعمال.

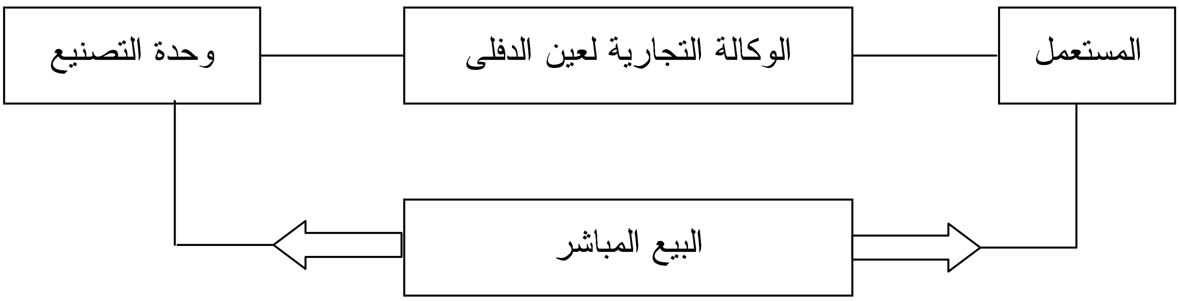
* مخزن للمواد الأولية: يستقبل كل المواد الأولية الآتية من خارج المؤسسة، والمرفقة بالوثائق اللازمة، وهذا تلبية لكل احتياجات ورشة الإنتاج.

* مخزن لقطاع الغيار ووسائل النقل: يقوم باستقبال قطع الغيار الآتية من خارج المؤسسة وتخزينها، تلبية لإحتياجات كل المصالح المستفيدة (استعمالها في صيانة وتصليح معدات النقل وآلات الإنتاج) كما يحتوي على وسائل النقل (أربعة شاحنات لنقل السلع، أربع سيارات المستخدمين).

د)- النقل والتوزيع: يعد النقل من أهم الوظائف الموجودة بالوحدة، فهو بمثابة الركيزة الأساسية في عملية التوزيع من خلال نشاطه المتمثل في نقل المنتجات من مكان إنتاجها إلى نقاط البيع، المراكز، وإلى مختلف الزبائن. وأحياناً تتعامل الوحدة مع وحدات أخرى، فتكون مجبرة على القيام بعمليات الشراء أو البيع معها، وبالتالي نقل هذه السلع من مكان إلى آخر عن طريق وسائل النقل المؤهلة لذلك. لهذا تولي المؤسسة، ومنذ نشأتها اهتماما بالغا لهذه الوظيفة من خلال ما بحوزتها من وسائل النقل.

وتتم عملية توزيع منتجات الوحدة عبر مختلف نماذج التوزيع وهي:

*** شبكة التوزيع:**



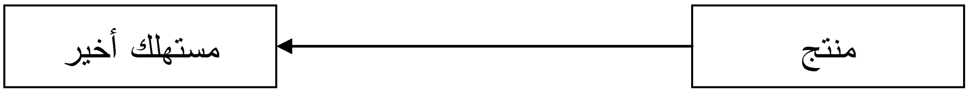
- <u>الوكالة التجارية:</u> كلفت هذه الوكالة بالتوزيع حسب برنامج سابق من طرف وحدة الإنتاج والتجارة، فهي تقوم بما يلي:

- استقبال الزبائن من أجل تلبية الطلبات المطلوبة.
- إعداد الفاتورة والاستلام في مكان الدفع.
- تُكلف باستقبال وتحزين المنتجات التامة الصنع.
- القيام بعلاقات مع مختلف المصالح (البنك، الجماعات المحلية، الخدمات السريعة).
- البحث والتقدير للسوق الوطني.

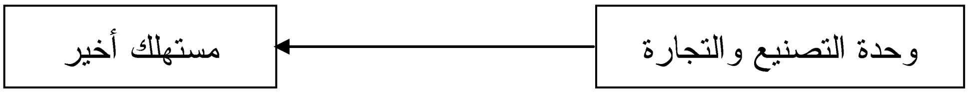
- <u>المستعملين:</u> هو أخر عنصر للشبكة (القناة)، المستعمل ينشأ في مستوى الوكالة التجارية أو في الوحدة بواسطة الوسائل الخاصة ويكون متبوع بطلبية.

*** مختلف قنوات التوزيع:**

– من المنتج إلى المستهلك الأخير (البيع المباشر/قناة قصيرة): هذه القناة أسست للبيع لهذه الوحدة الصحية نحو المستهلك أي من المنتج إلى المستهلك الأخير، وهي من أبسط القنوات التوزيعية واستعمالها قليل جدًا داخل المؤسسة، حيث تُباع المنتجات فور إنتاجها:



ويمكن وضع المخطط التالي:

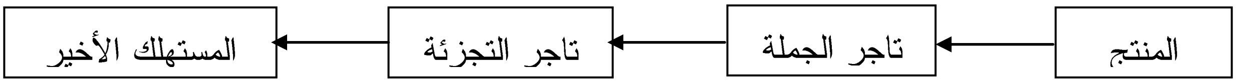


هذا البيع المباشر بواسطة الوحدة الصحية تلعب دورين أساسيين وهما البائع بالتجزئة وبائع بالجملة.

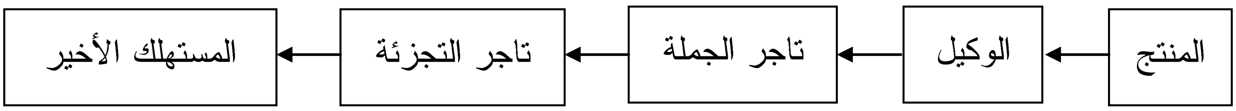
– من المنتج إلى التاجر بالتجزئة إلى المستهلك الأخير (قناة متوسطة): إن هذه القناة تستعمل لوحدة الصناعة والتجارة عددًا من الوسطاء بين وحدة الإنتاج ومستهلك الوحدة، أي عمومًا تاجر التجزئة حيث يتعامل تجار التجزئة مباشرة مع المنتجين وهي حالة شائعة كالمساحات الكبرى كما أن هذه الطريقة تمكن المنتج من عدم دفع نسبة إضافية إلى تجار الجملة حيث تصل السلعة إلى المستهلك الأخير بسعر معقول.



– القناة الموحدة: إن هذه القناة تستعملها المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي – EIMS – وحدة مليانة حيث تقدم خطوط إنتاجية محدودة، وتنتج السلع لحساب تجار الجملة الذين يدفعون مقدار الطلب.



– قناة طويلة جدًا: في هذه الحالة يتدخل الوكيل الذي يختلف عن تاجر الجملة، فهو يتعامل مع البائع والمشتري على ترتيب الصفقات وتحديد موعدها ومواصفاتها.



هـ)– البـيـع: تقوم الوحدة بالإنتاج لغرض البيع، وقد تواجه العديد من الصعوبات مع مختلف الزبائن خصوصًا في حالة المنتج الغير الطلبي، أين يبقى بيعه غير مضمون، فتبذل المؤسسة مجهودًا من أجل تصريفه. وفي معظم الحالات يكون هذا المنتج موجهًا إلى جهات عمومية (مدارس، جامعات، مؤسسات عمومية).

وفيما يتعلق ببيع المنتجات فيتم تصريفها إلى الزبائن المؤسسة وهم:

- 22 مؤسسة عمومية.

- 180 مؤسسة خاصة.
- وحدات توزيع لـــ 10 ولايات EDIMCO (مؤسسة توزيع مواد البناء).

و)- إدارة المخاطر: بالموازاة مع كل الوظائف السابقة، تتخذ الوحدة العديد من الإجراءات بشأن مواجهة الطوارئ التي تحدث على مستواها، سواءًا من ناحية ما قد يصيب المنتجات في حد ذاتها، أو من ناحية وقوع أحداث أو كوارث تؤثر بالسلب على الوحدة.

فإذا طالت مدة تخزين بعض المنتجات أكثر من المدة اللازمة لذلك، تقترح مصلحة البيع على المديرية المالية تخفيض أسعار هذه المنتجات من أجل تصريفها. أما إذا كانت مدة الصلاحية قريبة جدًا من الانتهاء، تقوم مصلحة البيع مباشرة باتخاذ قرار تخفيض الأسعار، دون استشارة مسبقة للمديرية المالية، وبشأن ما قد يحدث من حوادث وكوارث، فالوحدة تتخذ إجراءات تأمينية ضد ذلك، كتوفير الأجهزة اللازمة لمكافحة الحرائق، واتخاذ التدابير الأمنية لمواجهة خطر التعرض إلى السرقة على مستواها.

2- واقع عناصر المزيج التسويقي بالوحدة: " تقع الأنشطة التي يقوم فيها مدير التسويق باتخاذ قراراته في أربع مجموعات رئيسية، وهي: المنتج، التسعير، الترويج، والتوزيع. وكل مجموعة تمثل مجالاً يحتوي على العديد من القرارات المرتبطة بها، والتي ينبغي على مدير التسويق اتخاذها "[(1)].

ومن هذا المنطلق تعتمد الوحدة في تحقيق أهدافها على هذه المجموعات المتكاملة فيما بينها. وفيما يلي نحاول تسليط الضوء على واقع كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي بهذه المؤسسة.

أ)- المنتج: يمكن تعريف المنتج بمعناه الشامل: " أنه مجموعة من المنافع التي يحصل عليها المستهلك لإشباع احتياجاته، وهذه المنافع تشمل المنافع المادية الناجمة عن الخصائص المكونة لهذا المنتج، والمنافع النفسية التي يحصل عليها باقتنائه أو استخدامه لهذا المنتج "[(2)].

ويعتبر هذا العنصر من أولى اهتمامات المؤسسة فهي تعتمد على إنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات التي تضمن بيعها، أي تتوقع وجود طلب من جانب المستهلك عليها، وهي: المغاطس، أحواض المطبخ، المغاسل، حوض مرش الحمام.

والجدول التالي يبين بعض المواصفات الخاصة ببعض المنتجات (أنظر الملحق رقم 02).

(1): د. محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 24-25.

(2): د. محمد فريد الصحن، المرجع نفسه، ص 226.

الجدول رقم (VI–11): المواصفات الخاصة بالمنتجات:

المنتج	المواصفات
مغاطس الحمام Baignoires 1400 mm, 1600 mm, 1700 mm.	1400 ملم × 700 ملم. 1600 ملم × 700 ملم. 1700 ملم × 700 ملم. قطر التفريغ (Vidage) 52 ملم. يسلم بالملحقات اللازمة (accessoires) أو بدونها. مختلف الألوان القياسية وحسب الطلب.
مصارف مياه المطبخ (أحواض الطبخ) Les éviers	– مصرف مياه المطبخ (INOX) بحوضين 1200 ملم × 500 ملم. سمك الورقة (Epaisseur de la feuille) 1 ملم مصنوعة (Embouti) من قطعة واحدة وبدون تلحيم. – مصرف مياه المطبخ من فولاذ مطلي بالخزف (Evier en acier émaillé) 1000 ملم × 600 ملم (حوض واحد). 1200 ملم × 500 ملم (حوضين). مصنوع (Embouti) من قطعة واحدة مطلي مرتين بالخزف بدون تلحيم.
المغاسل Lavabos	– مغسل فردي (Lavabo individuelle). 600 ملم × 485 ملم. مصنوعة من الفولاذ ومطلي مرتين بالخزف على كل الألوان (مختلف الألوان) القياسية وحسب الطلب. – مغسل جماعي (Lavabo collectif). 1200 ملم × 485 ملم. مصنوعة من الفولاذ ومطلي مرتين بالخزف على كل الألوان (مختلف الألوان) القياسية وحسب الطلب.
آلات الطبخ Les cuisinières	6400 PROMETAL وهي منتجات تامة الصنع تجلبها الوحدة من المؤسسة الأم بتيزي وزو قصد تسويقها (وهو عمل ثانوي).
حوض مرش الحمام Receveur de couche	700 ملم × 700 ملم مصنوع من قطعة واحدة مطلي مرتين بالخزف وبدون تلحيم. على كل الألوان وحسب الطلب.

المصدر: قسم تخزين المواد تامة الصنع.

وتشهد منتجات الوحدة منافسة شديدة، وهذا بسبب سعر منتجاتها المرتفع مقارنة مع الخواص بالرغم من وجود جودة لمنتجاتها الشيء الذي جلب انتباه مسؤولي الوحدة إلى اتخاذ إجراءات لتخفيض سعر البيع انطلاقا من تخفيض سعر التكلفة، كما قام المسؤولين بإنقاص سمك الصفائح من 1.5 مم إلى 1مم قصد تخفيض تكاليف الإنتاج.

*** مدى جودة منتجات الوحدة وتنافسيتها:**

يكمن نجاح المنتجات في درجة جودتها، وفي المواد الأولية الداخلة في العملية الإنتاجية، وكذلك في العناية المبذولة في عمليات تصنيعها، لذلك لا بد من الحرص على الأخذ بعين الاعتبار جميع المعايير المستعملة في الحكم على جودة المنتج، لتسهيل الحصول على منتجات بأسمى درجات الجودة.

ورغم إتباع الوحدة للعديد من المقاييس والإجراءات بشأن الحكم على مدى جودة المنتجات، سواءًا بتنقل المسؤولين داخل الورشة لفحص المنتجات وسريان النشاط، متابعة أشغال الماكينا ت (الآلات) ومدى صيانتها وكذا الفحص المخبري لنوعية المنتج، إلا أن بعض المنتجات تتصف بسوء الجودة (اللاجودة) وعدم مطابقتها للمواصفات المطلوبة، وهذا ما يتيح الفرص للمنافسين لاستغلال نقاط ضعف الوحدة واحتكار سوق المنتجات الصحية أو أسواق المنتجات الأخرى التي لا تعتبر تنافسية بهذه الحال من الجودة.

ويمكن إظهار العديد من المؤشرات الدالة على رداءة بعض المنتجات وعدم تنافسيتها من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم (VI−12): متابعة المهملات Rebuts:

الخط رقم 01:

البيان	الجيدة	المسترجعة	المهملات	النسبة(%)	التكلفة الوحدوية (دج)	مبلغ المهملات (دج)
مغطس الحمام 1700 Baignoires 1700	849	48	8	0.88	3246.70	25973.60
مغطس الحمام 1600 Baignoires 1600	2365	217	36	1.38	2818.84	101478.24
المجموع	3214	265	44	2.26	6065.54	127451.84

المصدر: مصلحة مراقبة النوعية – تقرير شهري لنشاط الجودة – فيفري 2006.

وقد كان الحساب كما يلي:

بعد مراحل الإنتاج وجد المسؤولين أن هناك نوع من رداءة جودة المنتج من النوع: مغطس 1700 ملم، فكانت عدد المنتجات الجيدة (ذات جودة وصالحة) = 849 وحدة.

– عدد الوحدات من المغاطس 1700 المسترجعة (بعد إحداث عملية الصيانة عليها) = 48 وحدة.

– عدد الوحدات العديمة الجودة وهي مهملة Rebuts = 8 وحدات.

فكانت نسبة الوحدات العديمة الجودة إلى مجموع الوحدات الجيدة والمسترجعة كما يلي:

849 +48 = 897 الوحدات الصالحة للبيع.

8 وحدات عديمة الجودة وغير صالحة للبيع.

النسبة هي: 897 ⟵ 100%

8 ⟵ س ⟸ س= 8/100 ×100 = 0.88%

وقدرت التكلفة الوحدوية للمنتجات العديمة الجودة والغير الصالحة للبيع= 3246.70 دج.

وكان مبلغ المهملات (Rebuts)= 8 × 3246.70 = 25973.60 دج. وهي تكلفة الخسارة المقدرة بالـــ دج والتي ستكلف المؤسسة.

ونفس الأسلوب في الحساب بالنسبة لمغطس 1600مم.

- عدد الوحدات الكلية الجيدة = 849+ 2365= 3214 وحدة.
- عدد الوحدات الكلية المسترجعة = 48+ 217= 265 وحدة.
- عدد الكلية للمهملات= 8+ 36= 44 وحدة.
- النسبة الكلية للمهملات= 0.88% + 1.38% = 2.26%
- التكلفة الكلية الوحدوية= 3246.70+ 2818.84= 6065.54 دج.
- المبلغ الكلي للمهملات= 25973.60 دج+ 101478.24 دج
= **127451.84 دج.** القيمة الكلية للخسارة بالنسبة لمغطس 1700 ملم و1600 ملم.

الجدول رقم (VI-13): متابعة المهملات (Rebuts) – خط التلحيم:

البيان	الجيدة	المسترجعة	المهملات	النسبة (%)	التكلفة الوحدوية(دج)	مبلغ المهملات(دج)
- مغطس 1600 (بالتلحيم)	2250	00	00	0.00	2818.84	00
- مغطس 1700 (بالتلحيم)	1518	00	00	0.00	3246.70	00
- مغطس1700 (المسترجع)	61	00	05	8.19	3246.70	16233.50
- مصرف مياه المطبخ 1000 (المسترجع)	06	00	03	50	836.89	2492.67
المجموع	2435	00	08	58.19	10143.13	18726.17

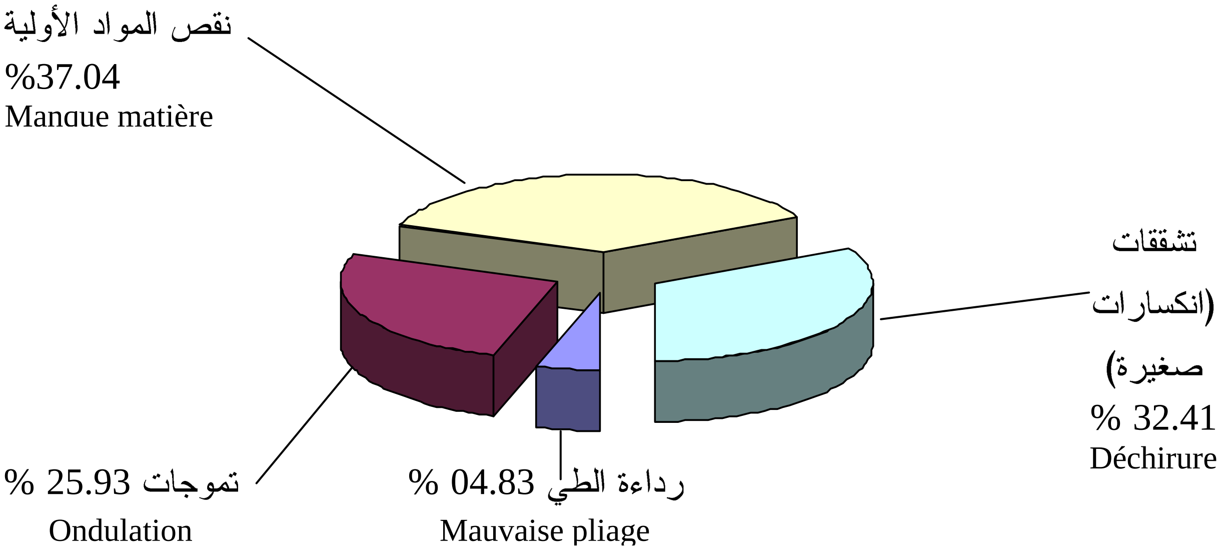
المصدر: مصلحة مراقبة النوعية – تقرير شهري لنشاط الجودة – فيفري 2006.

الجدول رقم (VI-14): متابعة الترميمات عند الطرق أو الصنع Emboutissage:

البيان	الكمية المرممة	التكلفة المتوسطة لكل ترميم (دج)	المبلغ الإجمالي للترميمات (دج)
مغطس 1700	61	200.00	12200.00
مصرف مياه الطبخ 1000	06	200.00	1200.00
المجموع	67	200.00	13400.00

المصدر: مصلحة مراقبة النوعية – تقرير شهري لنشاط الجودة – فيفري 2006.

الشكل رقم (VI–4): التوزيع البياني لأسباب عدم جودة المنتجات في مرحلة الطرق Emboutissage (التصنيع):



المصدر: مصلحة مراقبة النوعية، تقرير شهري لنشاط الجودة – فيفري 2006,

الجدول رقم (VI–15): متابعة المهملات Rebuts – مرحلة الطلاء (Emaillage):

البيان	الجيدة	المهملات	النسبة (%)	التكلفة الوحدوية (دج)	مبلغ المهملات (دج)
– مغطس 1600 أبيض.	241	00	0.00	5333.06	0.00
– مغطس 1600 أزرق فاتح.	1240	00	0.00	5386.06	0.00
– مغطس 1600 أزرق نيلي.	440	00	0.00	5461.48	0.00
– مغطس 1600 بني فاتح.	100	00	0.00	5461.48	0.00
– مغطس 1700 أبيض.	1066	00	0.00	5406.16	00
– مغطس 1700 أزرق نيلي.	288	00	0.00	5269.84	00
– مغطس 1700 بني فاتح.	160	00	0.00	5585.66	00
– مغطس 1400 أبيض.	00	04	0.00	3972.74	15890.96
المجموع	3535	04			15890.96

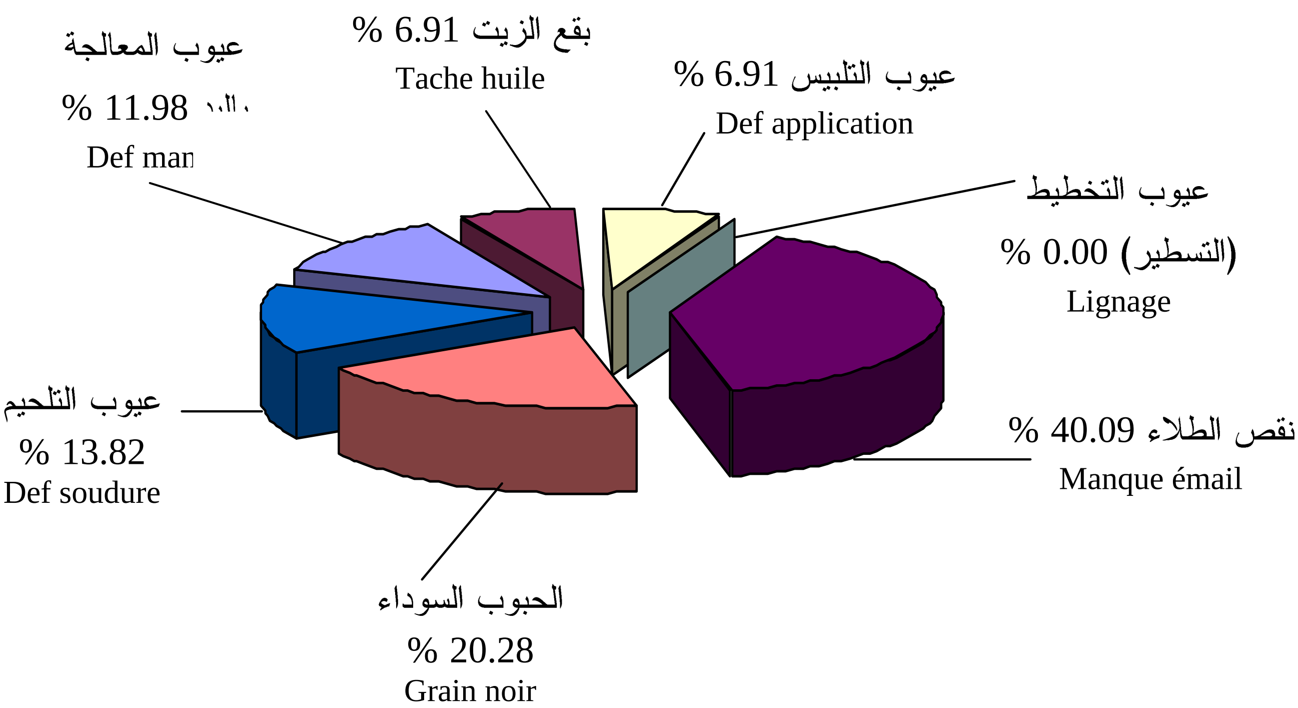
المصدر: مصلحة مراقبة النوعية– تقرير شهري لنشاط الجودة– فيفري 2006.

الجدول رقم (VI-16): متابعة الترميمات عند مرحلة الطلاء Emaillage.

البيان	الكمية المرممة	تكلفة متوسطة لكل ترميم (دج)	المبلغ الإجمالي
– مغطس 1700 أبيض.	48	300.00	14400.00
– مغطس 1700 أزرق نيلي.	15	300.00	4500.00
– مغطس 1700 بني فاتح.	13	300.00	3900.00
– مغطس 1600 أبيض.	22	280.00	6160.00
– مغطس 1600 أزرق نيلي.	73	280.00	20440.00
– مغطس 1600 أزرق فاتح.	26	280.00	7280.00
– مغطس 1600بني فاتح.	17	280.00	4760.00
المـــجـــمـــوع	214	2020.00	61440.00

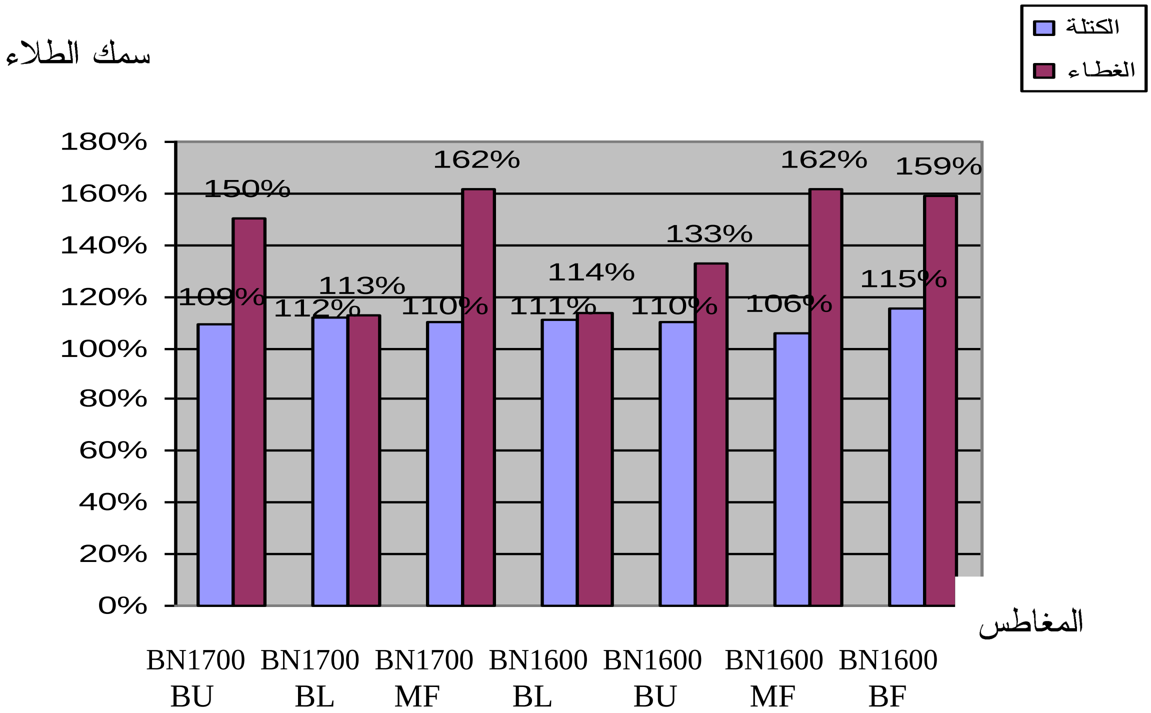
المصدر: مصلحة مراقبة النوعية– تقرير شهري لنشاط الجودة– فيفري 2006.

الشكل رقم (VI-5): التوزيع البياني لأسباب عدم جودة المنتجات في مرحلة الطلاء Emaillage.



المصدر: مصلحة مراقبة النوعية– تقرير شهري لنشاط الجودة– فيفري 2006.

الشكل رقم (VI-6): التمثيل البياني لسمك الطلاء بـــ % حسب التسوية الثابتة (120 ميكرون):



المصدر: مصلحة مراقبة النوعية- تقرير شهري لنشاط الجودة- فيفري 2006.

الجدول رقم (VI-17): الخسائر بالنسبة لعدم الجودة:

الورشة	المهملات	مواد غير مطابقة	ترميمات وإصلاحات	الطلاء الضائع	المجموع (1)	قيمة الإنتاج (2)	النسبة (2)/(1)
الخط 1	127451.84	0.00	00.00	00.00	127451.84	19763849.94	0.64
الخط 2	6397.10	0.00	00.00	00.00	6397.10	19763849.94	0.03
الخط 3	1126.00	0.00	00.00	00.00	1126.00	19763849.94	0.02
خط التلحيم	18726.17	0.00	13400.00	00.00	32126.17	19763849.94	0.16
الطلاء	15890.96	0.00	61440.00	104693.45	182024.41	19763849.94	0.92
المجموع	169592.07	0.00	74840.00	104693.45	349125.52	________	1.77

المصدر: مصلحة مراقبة النوعية- تقرير شهري لنشاط الجودة- فيفري 2006.

الجدول رقم (VI–18): نسب المالية للجودة:

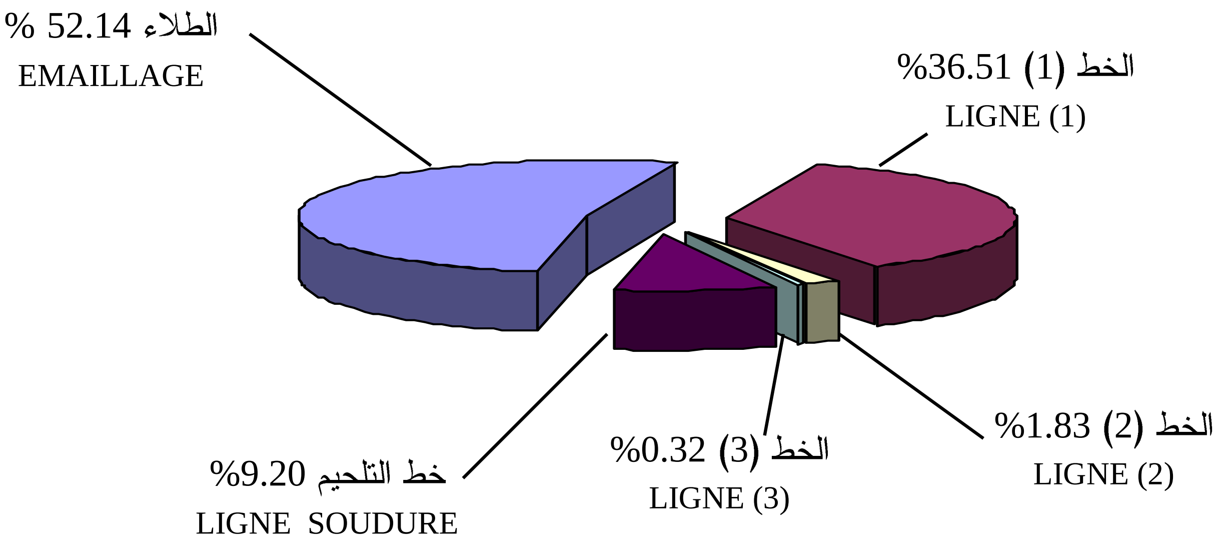
البيان	شهر فيفري	شهر جانفي	المتراكم لشهر فيفري	المتوسط الشهري
عدد الأفراد (أعوان)	134	134	134	134
خسائر عدم الجودة (دج)	349125.52	321815.51	670941.03	335470.51
قيمة الإنتاج (دج)	19763849.94	7553483.60	27317333.54	13658666.77
الخسارة/الأفراد (دج/عون)	2605.41	2401.61	5007.02	2503.51
خسارة/قيمة الإنتاج (%)	1.77	4.26	6.03	3.01
قيمة الإنتاج/الأفراد (دج/عون)	147491.42	56369.28	203860.70	101930.35

المصدر: مصلحة مراقبة النوعية، تقرير شهري لنشاط الجودة، فيفري 2006.

– بالنسبة لتراكم الشهرين: الجمع بين مبالغ كل من شهر جانفي وفيفري.

– ونسبة المتوسط الشهري= المتراكم/2.

الشكل رقم (VI–7): التوزيع البياني لتكاليف عدم جودة لكل قطاع:



المصدر: مصلحة مراقبة النوعية، تقرير شهري لنشاط الجودة، فيفري 2006.

إذن مما نستخلصه من هذه البيانات المدرجة ضمن جداول ودوائر نسبية ما يلي:

1– ورشة الطرق (التصنيع) Emboutissage:

* الخط 1: حقق 3125 قطعة (مغطس 1700 و1600) مع نسبة مئوية للمهملات (غير الصالحة) بـــ 2.26% التي تعطي لخسارة قدرها 127451.84 دج.

* خط التلحيم: سجل 18726.17 دج خسارة (مهملات) ومن أجل محاولة استرجاع غير مثمرة و 13400 دج هي مصاريف الترميمات والإصلاحات أعطت نسبة 0.16% من قيمة الإنتاج.

* ومع مجموع قدر بـــ: 167101.11 دج لتكاليف عدم الجودة، مرحلة الطرق Emboutissage شاركت بارتفاع 47.86% من مجموع تكاليف عدم الجودة.

2- ورشة الطلاء: مهملات الطلاء (0.11% و15890.96 دج) لم تمثل سوى 8.73% من خسائر الطلاء، مصاريف الترميمات (61440.00 دج) هي تعادل 33.75%.

3- تحليل الخسائر والنسب المالية للجودة: تكاليف عدم الجودة بالنسبة للشهر (349125.52 دج) تمثل 1.77% من قيمة الإنتاج، ومن خلال ذلك يمكن إظهار العديد من المؤشرات الدالة على رداءة هذه المنتجات وعدم تنافسيتها:

- عدم احترام مقاييس الإنتاج اللازمة في تركيب المنتج من طرف العامل كمًا ونوعًا.

- قدم آلات التصنيع وظهور الخلل في العملية الإنتاجية من حين لأخر، نظرًا لسوء الصيانة وقلة قطع الغيار اللازمة للآلات.

- ضعف التحكم في آلات الإنتاج من طرف العمال، بسبب تدني المستوى العلمي ومحدودية المعرفة في ميدان تكنولوجيا هذه الآلات، وهذا راجع إلى غياب تكوين وتدريب العمال وفقًا لمعطيات الوقت الراهن، وتماشيًا مع التكنولوجيا والتطور.

ب)- التسعير: يمكن التعبير عن السعر بأنه: " القيمة المعطاة لسلعة أو خدمة معينة في شكل نقدي. ويعد التسعير أحد أهم القرارات الإستراتيجية التي تؤثر على نجاح المؤسسة، وتساهم في زيادة ربحيتها، كما يمكن استخدامه كعنصر فعال ومؤثر لجذب مستهلكين جدد للمؤسسة بالنسبة لأنواع معينة من المنتجات " [(1)]؛ وهذا ما يجعل الوحدة تهتم كثيرًا بعملية تسعير منتجاتها، خصوصًا وأنها تتعرض لمنافسة شديدة من طرف الخواص.

وتحدد أسعار المنتجات وفق لحجم تكاليف الإنتاج، هامش الربح، حجم الطلبيات والمنافسة. ولكن ما تجدر الإشارة إليه هو أن الوحدة ليست حرة تمامًا في تحديد أسعار منتجاتها، وهذا مهما كانت قيمة التكاليف المخصصة لهذه المنتجات، الأمر الذي يتنافى مع سعي المؤسسة على تحقيق أكبر حجم من المبيعات بأدنى تكلفة ممكنة.

وبالتالي، قد يشكل فقدان الوحدة لسيطرتها وتحكمها في سياسة التسعير عبئ كبير عليها لصعوبة التجاوب مع الزبائن وإرضائهم، ونظرًا لإهمال عامل المنافسة، مما قد يفقدها من مكانتها في السوق ويحد من مبيعاتها، أو قد يؤدي إلى القضاء على مستقبلها التجاري.

ج)- الترويج: " يمثل الترويج ذلك الجزء من الاتصالات والهادف إلى إعلام، إقناع، أو تذكير المستهلك بالمنتج أو بمجموعة المنتجات التي تنتجها المؤسسة، مع التأثير فيه لقبولها واستخدامها "(2).

(1)، (2): محمد فريد الصحن، المرجع نفسه، ص 271، 315.

ولم تكن الوحدة معتمدة على سياسة ترويجية واضحة، نظرًا لاحتكارها لسوق المنتجات وهذا في عهد النظام الموجه، ولكن بمجرد تحول الاقتصاد الوطني من النظام الموجه إلى نظام اقتصاد السوق المفتوحة، صار على الوحدة إتباع وسائل مجدية وناجعة للحفاظ على مكانتها في السوق والوقوف أمام المنافسة.

وعلى الرغم من غياب مصلحة تختص بذلك، إلا أن الوحدة حاولت القيام ببعض المجهودات في مجال الترويج، مستخدمة العديد من الوسائل، وهذا ما يتبين من خلال ما يلي:

* الاتصال المباشر: تستخدم الوحدة وسائل شخصية عند محاولة الترويج لمنتجاتها، بهدف إجراء الاتصال المباشر بالمستهلك المستهدف، وهذا بواسطة رجال البيع المكلفين بذلك والملقاة على عاتقهم مهمة إقناع الزبائن وجذبهم نحو هذه المنتجات (وقد لقيت هذه الطريقة اهتماما بالغا من طرف المؤسسة لمساهمتها في تحقيق مبيعات معتبرة، بيد أنها تكلف مصاريف معتبرة لإيصال مجموعة المعاني المطلوب إرسالها أو تسليمها للزبائن (النقل، الأكل، الإيواء...) مع نقص الخبرات والمهارات اللازمة لهذا الأداء.

* الإشهار: إن المؤسسة تستعمل وسائل الإشهار التالية: الصحافة المكتوبة، التظاهرات الوطنية (معارض)، وذلك للحفاظ على اسم الوحدة واسم المؤسسة الأم في ذهن الزبون.

ومع كل هذه الجهود الترويجية المبذولة من طرف الوحدة إلاّ أنها لم تتمكن من مضاهاة القطاع الخاص في سياسته الترويجية، حيث نجده معتمدا على وسائل أكثر تطورا وفعالية وأشد تأثيرا من سابقتها، كالإشهار في التلفزة والإذاعة، مما يؤهله للحصول على حصة معتبرة من السوق، ويجعل الوحدة في محيط شديد المنافسة.

د)- التوزيع: تم التعرض إليه سابقا.

3- دراسة عقبات التسويق بالوحدة: تعاني الوحدة وخصوصا في الآونة الأخيرة، العديد من المشاكل والعراقيل التي تحول دون الوصول إلى الأهداف الاقتصادية المرجوة. وواقع التسويق في هذه المؤسسة العمومية يكشف عن جملة من العقبات الحادة، سيما وأن الاقتصاد الوطني يعرف تحولا من نظام موجه إلى نظام يفرض على جميع المؤسسات الاقتصادية إتباع متطلباته، مهددا إياها بالزوال في حالة عدم مواكبة ما يرمي إليه. ويمكننا رصد مختلف هذه العقبات التسويقية على مستويين:

أ) على المستوى الداخلي:

- غياب مصلحة للتسويق تقوم بدراسة السوق دراسة شاملة تمس كل متغيراته، بما في ذلك سلوك المستهلك وهذا في إطار متطلبات النظام الاقتصادي الجديد.

- انعدام التنسيق بين العديد من هياكل الوحدة، وخاصة منها إدارة الإنتاج والمبيعات، مع افتقار الوحدة لنظام معلوماتي خاص بها.

- قدم الآلات المستخدمة نظرا لقلة قطع الغيار وضعف الصيانة، مما قد يتولد عنه العطب في هذه الآلات، والمؤدي بدوره إلى توقيف العملية الإنتاجية.

– ارتفاع سعر المواد الأولية: الصفائح الحديدية، الطلاء، زيوت، مواد كيميائية، مما يسبب مشكلا في الحصول على هذه المواد بتكليف الوحدة أموالا كثيرة من أجل ذلك.

– غياب برامج تدريبية مختصة لتدريب رجال البيع.

– افتقار الوحدة لتقديم أدنى الخدمات التسويقية للمستهلكين كخدمات ما بعد البيع.

ب) على المستوى الخارجي:

– زيادة شدة المنافسة من طرف القطاع الخاص، بعد فتح الأسواق للخواص وفقا لنظام اقتصاد السوق وما يشهده الاقتصاد الجزائري من متغيرات جديدة مع تخلي الدولة عن تدعيم المؤسسات العمومية.

– تحديد مناطق توزيع المنتجات، مما قد يتنافى مع مستلزمات نظام اقتصاد السوق.

– وجود أسعارا تنافسية لدى منتجات القطاع الخاص.

– تطور أنظمة الاتصال لدى المؤسسات المنافسة للوحدة مما أدى إلى نمو ثقافة استهلاكية لدى الزبائن، والتي تدفعهم إلى اقتناء منتجات هذه المؤسسات وعموما يمكن القول بأن ما تواجهه الوحدة من مشاكل تسويقية راجع إلى إهمال المسؤولين في هذه المؤسسة لأهمية وظيفة التسويق، وما تلعبه من دور بالغ في دراسة كل جوانب السوق، وما تم إيراده من مشاكل على المستويين الداخلي والخارجي لابد أن يكون حافزا لهؤلاء المسيرين يدفعهم لإعادة النظر في التنظيم وإنشاء مصلحة لمعالجة هذه المعوقات، في وقت يتطلع خلاله القطاع الخاص إلى الاستحواذ على حصة معتبرة من السوق، مهددا بذلك مستقبل أو مصير المؤسسة بالزوال.

ثانيا: دراسة المحيط التنافسي للمؤسسة: تعرف سوق المنتجات الصحية منافسة شديدة بين مختلف الوحدات المنتجة لهذه السلع، وتزداد حدتها يوما بعد يوم كلما اتجهنا إلى محاولة تجسيد معالم نظام اقتصاد السوق أكثر فأكثر على أرض الواقع، وذلك بفسح المجال أمام العديد من المنافسين وتمكينهم من التغلغل في هذه السوق والاستفادة من حصص معتبرة منها.

وفي هذا الإطار، لا يجب أن يخفى على متخذي القرارات والقائمين على الوحدة جميع ما تعرفه السوق الجزائرية من تذبذبات وتحولات يومية تجعلهم يتحملون مخاطر كبيرة عند محاولة اتخاذ القرارات، وهذا من شأنه أن يعقد الأمور أن لم تكن هناك سياسات رشيدة في التسيير، مما يهدد الوحدة بتراجع مكانتها، إن لم نقل بزوال كيانها.

ثالثا: المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي – EIMS– وحدة مليانة وإستراتيجية التنافس: يسفر واقع الوحدة، من خلال ما تم التطرق إليه في هذا المبحث، عن جملة من الصعوبات والمشاكل التي تعيق مسار هذه المؤسسة العمومية الاقتصادية، وهذا كغيرها من العديد من مثيلاتها. فما تشير إليه نتائج تقويم الأداء على مستوى هذه الوحدة هو الضعف الصريح في أدائها، سواء من حيث فعالية ذلك الأداء الممثلة في توفير السلع المطلوبة بالكمية، التوقيت والنوعية المناسبة، أو من حيث مستوى كفاءتها في تحقيق النمو الاقتصادي. ضف

إلى ذلك العديد من النقائص على مستوى الانضباط الإداري والتنظيم، مع غياب شبه تام لعنصر الرقابة في تسيير هذه المؤسسة، إلى غير ذلك من الجوانب السلبية المحيطة بها.

ومن هنا نتسائل: هل يمكن الاستغناء عن هذه المؤسسة وبشكل كامل ونهائي، أم انه لا بد من بقائها بالرغم من مستوى أدائها الضعيف ؟ أليس من الممكن تطوير هذا الأداء، وبشكل خاص إذا تبين، من خلال الدراسات المُجرات على مستوى هذا النوع من المؤسسات، أن العيب لا يكمن في مفهوم أو طبيعة المؤسسة العامة بقدر ما هو ناجم عن سوء استخدام وتطبيق هذا المفهوم؟.

لاشك أن الوحدة تعد من بين المؤسسات البارزة على مستوى الوطن، نظرا لتغطيتها أجزاء عديدة من البلاد بمنتجاتها الأساسية، فهي تمارس وظيفتها الإنتاجية منذ سنين وتساهم إلى حد معين في تلبية الطلب المحلي.

وعلى هذا الأساس، تستبعد فكرة تصفية هذه الوحدة، والتي (فكرة التصفية) تعتبر قرارا مصيريا وحتميا إذا لم تكن هناك أي خطوة نحو إعادة النظر في مستقبلها وفي مسارها التنموي، وهذا ما يقودنا إلى وضع المؤسسة قيد الدراسة أمام خيارات قد تعتبر فرصا سانحة من أجل الرفع من كفاءاتها وقدراتها التنافسية، وبالتالي الحفاظ على كيانها واستمرارها الفعال في إحداث التطور والتنمية على الصعيد الاقتصادي. وذلك بالاستعانة بمنهج التفكير الاستراتيجي.

1– تأهيل الوحدة ومدى إمكانية استفادتها منه: تعتبر الوحدة من بين المؤسسات العمومية الاقتصادية التي لم تستفد من برنامج إعادة التأهيل. وكمحاولة لإسقاط شروط هذه العملية على المؤسسة ومعرفة مدى توفرها على مستواها، بغرض إعادة تأهيلها، يمكن التوصل إلى ما يلي:

الوحدة هي مؤسسة اقتصادية جزائرية تنتمي إلى القطاع الإنتاجي، تم تقيدها في السجل التجاري منذ إنشائها وتجسيدها على أرض الواقع، وهي تنشط في ميدان إنتاج العتاد الصحي منذ أواخر الثمانينات، وتشغل حاليا 135 عاملا دائما.

ولكن ما لمسناه من خلال هذه الدراسة هو أن المؤسسة لم تخطوا أية خطوة من أجل طلب الاستفادة من هذا البرنامج، فهي لم تودع أي ملف لهذا الطلب، مما يعكس اللامبالاة لمثل هذه الإجراءات الإصلاحية، وذلك أن الشروط السابقة تحققت خلال سنة 2002 ولم تودع المؤسسة طلب الاستفادة.

2– الاتجاه نحو الخوصصة: تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى رصد الكثير من السلبيات التي تشوب واقع الوحدة، وهذا ما يؤكد – دون شك– الحاجة إلى شيء من الخوصصة. وبعبارة أخرى، فإن السبب الذي تستند إليه الدعوة إلى هذا الخيار هو عدم نجاح هذه المؤسسة في تحقيق أهدافها بشأن التنمية الاقتصادية، مع التدني الكبير في مستويات أدائها وإنتاجيتها بالمقارنة مع المؤسسات الخاصة في سوق منتجاتها.

إلا أن هذه الخوصصة يفضل أن تكون جزئية، دون محاولة اللجوء إلى الخوصصة الكلية، وقد يكون لهذه الخوصصة ما يسمح لها بتخفيف العبء على المؤسسة في إنتاج المواد المعنية، ومحاولة تطوير هذه الأخيرة من حيث الجودة، النوعية والمظهر، بغرض مضاهاة منتجات المنافسين.

وعليه، لابد من اغتنام فرصة الدعوة إلى هذه الخوصصة الجزئية من أجل إعادة النظر في أداء ما سوف يبقى من الوحدة خارج نطاق التخصيص. ومن ثم، لا يمكن قبول استمرار ضعف الأداء كأمر مسلم به، وإنما لابد من السعي لتهذيب هذا الأداء والرفع من الطاقة الإنتاجية.

وما ينبغي عليها هو السهر على احترام مقاييس الجودة المطلوبة في إنتاج هذه المنتجات، وتوزيعها على الأقاليم المكلفة بتموينها بشكل يوحي إلى زيادة الطلب على هذا المنتوج، ويحقق الاكتفاء الذاتي منه، وبالتالي محاولة التغلغل إلى أبعد من هذه الأقاليم والدعوة إلى إلغاء نظام الإقليمية في التوزيع، تبعا لما يقتضيه نظام اقتصاد السوق، وما هو معروف عن المنافسة في ظله.

3- توقيع عقود الشراكة: يعتبر البحث عن شريك أجنبي أو محلي خطوة محكمة لمواجهة الصعوبات وتحسين الأوضاع الحالية للوحدة، مع التخلص من وسائل وأساليب التسيير الهشة التي باتت لا تستجيب لما ينادي به النظام الاقتصادي الجديد.

فبخصوص الشراكة الأجنبية، فإن الوحدة لم تصل – من خلال واقع أدائها – إلى المستوى الذي يكفل لها توقيع عقود بشأن ذلك وتجاوز منتجاتها للحدود السياسية للبلاد. ويبقى أمام المؤسسة السعي إلى إبرام عقود شراكة مع المؤسسات المحلية الخاصة، سواء تعمل في مجال المنتجات الصحية للاستفادة أكثر من أنظمة التصنيع وأنماط التسيير الحديثة والتكنولوجيا المستعملة، مع إمكانية استفادة هذه المؤسسات الخاصة من الخبرة الطويلة التي تتمتع بها الوحدة في ميدان إنتاج هذه المواد. أو أنها متخصصة في ميادين أخرى تسمح بأن تعود على المؤسسة بالنفع في مجال البحث والتطوير، تحسين الأصول الاستثمارية، تنمية كفاءات العمال والتزود بأنظمة للمعلومات، إلى غير ذلك من مؤشرات زيادة القدرة التنافسية للوحدة، مع الحرص على مراجعة وتقييم إمكانياتها لاختيار الشريك المناسب والقادر على تحقيق قفزة نوعية لهذه المؤسسة وتطوير أدائها.

وما نستخلصه من هذا المبحث:

تكتسي الدراسة الميدانية أهمية بالغة في معرفة مدى مطابقة نتائج الدراسات النظرية مع ما هو متواجد فعلا على أرض الواقع، فقد كان هذا المبحث سانحا لكشف مختلف العيوب التي تخللت هذه المؤسسة وكذا العديد من النقائص التي حالت دون وصول الوحدة إلى اكتساب ميزة تنافسية، وهذا في ظل نظام يعد بالتخلص من جميع المؤسسات التي لا يدر بقاؤها فائدة بالنفع على الاقتصاد الوطني.

فغياب دراسات متعلقة بالسوق، تميز المنتجات باللاجودة وعدم التحكم في التسيير أو عدم القيام بالمهام اللازمة من طرف كل مصلحة، كلها أسباب جعلت من الوحدة عاجزة عن تحقيق التنمية الاقتصادية. وأفقدها قسطا كبيرًا من حصة السوق، مما جعلها تعيش وسط جو تنافسي حاد قد يعود عليها بالسلب مستقبلا. ومن هذا المنطلق فإن الوحدة تحتاج إلى إعادة النظر في الكثير من الجوانب المحيطة بها وفقا لمتطلبات اقتصاد السوق، حتى لا يحكم على مصيرها بالزوال مستقبلا، وخصوصا إذا خلصنا إلى أن الوحدة غير

قادرة على مواجهة المنافسة المفروضة عليها في سوق منتجاتها بهذا الواقع الذي يميزها، ودون محاولة اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة للخروج من هذه الأزمات.

خــلاصــة الــفــصــل الــرابــع:

إن البيئة التنافسية التي نعيشها اليوم تختلف عن تلك التي مررنا بها في الثلاثة عقود الماضية، وذلك بسبب التحولات والتغيرات من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية، فإن التحديات الكبيرة التي تواجه الدول النامية بما فيها الجزائر تتطلب منها قدرات تنافسية عالية، وخاصة ما يتعلق منها بالموارد البشرية التي تعد عاملاً رئيسيًا في خلق الميزات التنافسية المستمرة.

ويتوقع المختصون في الاقتصاد والإدارة والتجارة الدولية أن انضمام الجزائر لمنظمة التجارة العالمية سيفتح المجال للشركات الأجنبية للمنافسة في أسواقها الواعدة، وكذلك سيعطي المؤسسات الاقتصادية المحلية الفرصة للتوسع في نطاق أسواقها من المحلية إلى العالمية، لكن هذا لا يمكن أن يتحقق إلا إذا كانت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كالــ: المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي – EIMS – وحدة مليانة – على سبيل المثال على مستوى عال من الاستعداد للمنافسة في مختلف نشاطات الأعمال.

ولقد خلصنا في استعراضنا للدراسات في هذا المجال إلى ضعف المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي – EIMS – وحدة مليانة – في العديد من القدرات التنافسية الإستراتيجية التي تحتاج للتطوير لكي تستطيع مواجهة المنافسة الأجنبية القادمة مع الانفتاح الاقتصادي للجزائر والمرتبط بانضمامها لمنظمة التجارة العالمية.

ولقد ساعد البحث المستفيض في دراسات المنافسة العالمية على تحديد النقاط الرئيسية في المنافسة العالمية مثل: التسويق الحديث الموجه لتلبية رغبة وحاجة العملاء، والتفكير الاستراتيجي الثاقب من حيث تفويض السلطة، والتحول من المركزية إلى المشاركة في صنع القرار، وامتلاك المهارات والقدرات التي تساعد على ما يعرف اليوم بالقيمة المضافة للسلع والخدمات.

* نتائج الدراسة الميدانية:

تتمثل النتائج المستخلصة من هذه الدراسة فيما يلي:

– يعتبر الهيكل التنظيمي مكلفاً للوحدة وخاصة من ناحية الموارد البشرية، بالإضافة إلى غياب مصلحة للتسويق على مستواه، مما يعكس قصر النظر التسويقي، وعدم القيام بدراسات علمية وحديثة للسوق من أجل التصدي للمنافسة، مع غياب وسائل إنتاج حديثة ومتطورة.

– يتم تحديد الأسعار بناءًا على تدخل المديرية العامة في ذلك، مما يصعب من منافسة القطاع الخاص.

– تثقل تكاليف التوزيع كاهل المؤسسة بالنظر إلى أن توزيع منتجاتها يتم انطلاقا من نقطة بيع وحيدة بعين الدفلى، مما يصعب إيصال المنتجات إلى زبائنها في الوقت المناسب.

– رغم زيادة حدة المنافسة بظهور العديد من المنافسين في سوق المنتجات الصحية، إلا أن الجهات المسؤولة عن الوحدة، المسيرين والقائمين على مصالحها مازالوا رهن الذهنيات القديمة، وفي غفلة عن ضرورة انتهاج الطرق الحديثة والفعالة لمواجهة المنافسة والحفاظ عن كيان المؤسسة واستمرار نشاطها.

– التفكير السائد في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي – EIMS – وحدة مليانة – يدور حول تحقيق أعلى مستوى من الربح في المدى القصير في الأسواق المحلية أو بأسرع وقت وأقل تكلفة، وأقل استثمار في البحث والتطوير. وبالتالي هذا التفكير القصير المدى يصبح نقطة ضعف تهدد نموها المستقبلي.

– الكثير من المسؤولين داخل هذه المؤسسة لا يفكرون في نمو مؤسستهم بشكل استراتيجي صحيح، حيث أن غالبية أفرادها تفكر بالطريقة التقليدية بحيث لا تميل إلى التطوير خوفا من التغيير.

– لا تتوفر لدى المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي – EIMS – وحدة مليانة – الرسالة والرؤية الإستراتيجية الواضحة فيما يتعلق بنموها في الأسواق المستهدفة.

– تفتقر هذه المؤسسة إلى التخطيط الفاعل المبني على رؤية مستقبلية إستراتيجية واضحة، وقد يعود ضعفها في هذه الناحية إلى افتقارها للمعلومات الدقيقة الهامة لصنع القرار الاستراتيجي الذي يكسبها القوة التنافسية.

وبصفة أشمل، يتضح من ذلك ضعف المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS – MILIANA – فرع ENIEM في النواحي الإستراتيجية التالية:

– تشخيص وتطوير التفكير الإداري (القيادي) الاستراتيجي في هذه المؤسسة.

– تشخيص وتطوير القدرات التنافسية ومن ثم تعزيز الموقف التنافسي والعمل على إدامته بالاستعانة بالتفكير الإستراتيجي.

– القيام بالتخطيط الاستراتيجي لصنع القرار الاستراتيجي.

– إجراء التشخيص الاستراتيجي لهذه المؤسسة لمعرفة موقفها التنافسي محليًا ودوليًا.

* التوصيات والاقتراحات:

على ضوء الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS – MILIANA – فرع ENIEM ارتأينا أنه يتحتم على هذه المؤسسة تطوير قدراتها التنافسية في التفكير من مجالات التنافس، وبناءا على النتائج السابقة يمكن أن نقدم الاقتراحات والتوصيات التالية:

– تطوير التفكير الاستراتيجي، بحيث يصبح الموظفون على درجة عالية من القدرة على اتخاذ القرارات في بيئة تتطلب السرعة والمبادرة والمشاركة في صنع القرار؛

– تطوير المدير المحلي عالميًا ليستطيع إنجاز المهمات بكفاءة عالية في البيئة الدولية المليئة بالأحداث والقوى المؤثرة في أداء مؤسسته؛

– الاهتمام الخاص بالبيئة الخارجية للمؤسسة عن طريق متابعة كل التحولات الطارئة عليها، لدراستها ثم التكيف والتعايش معها؛

– تطوير ثقافة التخطيط الاستراتيجي لنمو هذه المؤسسة بدلاً من التركيز على سياسات الربح في المدى القصير؛

– تطوير التفكير الإداري الاستراتيجي في التخطيط والتنظيم والقيادة والتحكم والرقابة والتنسيق لتحقيق مستوى عال من الجودة لتساهم في تمكين هذه المؤسسة من الحصول على مركز تنافسي قوي.

– القيام بدراسات علمية على مستوى السوق، بغية تتبع التطور الذي تعرفه حصة المؤسسة من هذه السوق، ومن أجل البقاء على دراية بدخول أي منافس جديد، ومعرفة ما وصل إليه من التطور والإقبال على منتجاته.

– تحسين الأداء بما يخدم متطلبات اقتصاد السوق، عن طريق الشعور بالمسؤولية وخدمة المصلحة العامة للمؤسسة بشكل يعود بالنفع عليها ككل، دون التفكير في المصلحة الشخصية فحسب، وذلك بهدف إبعاد النظر إلى هذا النوع من المؤسسات بمنظور سلبي.

– محاولة التفكير استراتيجيًا في اتخاذ القرارات بمناهج تسييرية تتماشى مع النظام الجديد، والابتعاد عن الذهنيات المرتبطة بالنظام السابق والتي لا تستجيب لدواعي التنمية ومقتضيات مواجهة المنافسة.

– القيام بالمهام الموكلة إلى كل عامل بالمؤسسة على أكمل وجه، وإدراج بعض المصالح التي تعمل على إجراء مختلف الدراسات المتعلقة بالسوق.

– فتح المجال للمؤسسة بانتهاج سياسة تسعيرية تسمح بتحديد أسعار بيع المنتجات بما يتناسب مع تكاليف الإنتاج ويتماشى مع أسعار المنافسين، ويسمح بتحقيق فائض يمكن من تغطية الأعباء المتزايدة.

– إعداد برامج تكوينية على مستوى المؤسسة، للوصول إلى تنمية المعارف والمهارات، وجعلها تواكب التطور التكنولوجي.

– تطوير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من حيث التوظيف والأداء والإحلال والاستقطاب والتعويض والمكافأة.

لا يمكن للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي – EIMS – وحدة مليانة – منافسة الشركات الأجنبية التي تتمتع بتجربة عالمية متميزة تزيد من قوتها التنافسية، لأنها لا تملك مقومات المنافسة العالمية، لذا يوصي المتخصصون في مجال المنافسة بأهمية تشخيص نقاط الضعف وتطوير القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية لكي تستطيع المنافسة في البيئة العالمية، التي أشبه ما تكون بالغابة التي لا يعرف الإنسان الخروج منها، إلا إذا كان لديه القدرات والمهارات العالية لمعرفة طريقه فيها.

وتتفاوت أهمية المهارات داخل هذه البيئة المعقدة، لكننا نرى أن هناك مهارات مطلوبة أساسية وعاجلة تساعد الوحدة على وضع أقدامها بدرجة تنافسية قوية لمعرفة طريقها، والعمل على تعزيز وتقوية مركزها التنافسي قصد الوصول إلى أقصى درجة من التميز.

لذلك نرى أن الوحدة بحاجة إلى تشخيص وتطوير القصور والضعف في العديد من القدرات التنافسية والمهارات البشرية الحاسمة في مجال المنافسة العالمية.

تشخيص وتقييم القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية حاجة أساسية، ليتمكن القائمون عليها من معرفة ما يجب تطويره فيها من مهارات وقدرات فردية وجماعية ومؤسساتية، وذلك لسد الفجوة في احتياجات المنافسة والميزة التنافسية المتواصلة من خلال الاستعانة بالتفكير الاستراتيجي.

خـــــاتـــــمـــــة:

تشير أدبيات المنافسة العالمية في مجالات الإنتاجية والموارد البشرية والتكنولوجية إلى ما يؤيد القول بأن العولمة وما تفرضه من تحولات كثيرة، تؤثر في منافسة المؤسسات الاقتصادية والدول بدرجات متفاوتة تعتمد إلى حد كبير على مدى استعداد هذه الدول والمؤسسات الاقتصادية للتكيف والتفاعل مع هذه المتغيرات القوية المتعاقبة، وما تملكه من مقومات المنافسة العالمية.

فالقضايا التي أوردناها في بحثنا هي مرتكز تحليلي لعوامل المنافسة التي وردت في الكتب الاقتصادية والإستراتيجية والإدارية وغيرها، وتتنافس الدول على أساسين مهمين هما الفاعلية والكفاءة الإنتاجية اللتان تحددان قوة التنافس للدول في الأسواق العالمية، لكنهما، أي الفاعلية والكفاءة الإنتاجية، تعتمدان على مهارات وقدرات الموارد البشرية المؤهلة، وكذلك على التطور الإداري والتكنولوجي ونظم المعلومات في المؤسسات العالمية الناجحة.

ولقد ناقشنا في بحثنا الحلول المناسبة لتطوير قصور وضعف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في النقاط التي استعرضناها للرقي بها إلى المركز التنافسي الأفضل على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية.

ومن المؤكد أن التغير السريع في بيئة الأعمال والمنافسة الشديدة بين الدول من جهة وبين مؤسساتها من جهة أخرى، والتقدم التكنولوجي، وإعادة الهيكلة الاقتصادية، وتغير التفكير الاستراتيجي نحو كيفية استغلال الموارد المختلفة ساهمت جميعها في تكوين فلسفة جديدة لتطوير وظيفة المورد البشري الذي يعد أساسا في معادلة المنافسة العالمية في القرن الحادي والعشرين.

ويبدو واضحا من مراجعة الدراسات المختلفة في العديد من مجالات المنافسة العالمية أن المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS– فرع ENIEM – وحدة مليانة – وباقي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ضعيفة في الكثير من هذه المجالات، كذلك تشترك المؤسسات الاقتصادية المحلية في نقاط الضعف الاستراتيجية ذات الأهمية الكبيرة في القدرات التنافسية.

والضعف واضح في التفكير الإداري الاستراتيجي الذي لا يبدو حاضرا في هذه المؤسسات التي لا تزال تفكر وتعمل بطريقة تقليدية لا تجعلها قادرة على بناء قدراتها ومهاراتها التنافسية التي تكون بأشد الحاجة إليها عندما تدخل الشركات الأجنبية أسواقها للمنافسة، لتجد المؤسسات الاقتصادية المحلية نفسها أمام العديد من التحديات، ومن الأهمية بمكان أن تقوم الإدارات في هذه المؤسسات بتأهيل موظفيها ليساهموا في صنع القرار مما يجعلهم يمتازون بقوة ومهنية عالية الأهداف التي من أجلها أنشأت هذه المؤسسات؛ والتحول من الإدارة المركزية إلى الإدارة اللامركزية يتطلب تزويد الموظفين بالتدريب الكافي الفاعل الذي يؤهلهم لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة في بيئة تكثر فيها التغيرات التي يحدث معظمها بشكل مفاجئ.

وتواجه المؤسسات الاقتصادية المحلية العديد من التحديات الاستراتيجية في حقبة العولمة، لذا فهذه المؤسسات بحاجة للكثير من الإصلاحات الإدارية، خاصة فيما يتعلق منها بصنع القرارات، وذلك بتفويض السلطة للمستويات الإدارية الدنيا، وتمكين الموظفين للمشاركة في صنع القرار فيها. وستكون المنافسة

العالمية للشركات الأجنبية أكبر هذه التحديات بعد انضمام الجزائر لمنظمة التجارة العالمية التي تسعى لتحقيق التكامل الاقتصادي بين الدول الأعضاء من خلال تحرير التجارة العالمية من الحواجز والمعوقات لتتنافس دول العالم ومؤسساته بعدالة وشفافية. وتفتح التجارة العالمية الكثير من الفرص للمؤسسات الاقتصادية المحلية، لكنها لا تستطيع استثمارها إذا كانت غير مستعدة للمنافسة، لذلك تتطلب المنافسة درجة عالية من الاستعداد في مختلف مجالات الأعمال ووظائفها.

ويتجلى لنا أن هناك أهمية كبيرة في تطوير القدرات والمهارات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية حتى تصبح على درجة عالية من المنافسة في التسويق والبحث والتطوير والفكر الإداري الاستراتيجي والوعي بضرورة حماية البيئة من الملوثات الناتجة عن تصنيع المنتجات الاستهلاكية والصناعية.

كما تعرضنا في الدراسة التي قمنا بها إلى عدة جوانب تتعلق بالميزة التنافسية للمؤسسة والتفكير الإستراتيجي، ودور هذا الأخير في تحسين الميزة التنافسية الحالية للمؤسسة والعمل على تنمية عدة مزايا تنافسية والمحافظة على إستمراريتها. حيث تمَّ عرض سريع للتطور الذي عرفه الفكر التنظيمي، والذي خرَجنا منه بأنَّ ما جاء في هذا المجال يجب الأخذ به ككل متكامل لا نميز بجزء منه عن الآخر.

ومن هنا تبرز لنا أهمية المقاربة النظامية واعتمادها على منهجية شمولية، أي اهتمامها بالمؤسسة وتفاعلاتها وعلاقاتها مع العوامل البيئية المحيطة بها، وتَمكِينها للمؤسسة من الأخذ في الاعتبار لتحولات البيئة للتكيف معها وفق نظرة شمولية كاملة.

إنَّ الهدف من متابعة المؤسسة لبيئتها التنافسية هو جمع معلومات متكاملة عن البيئة، وتحديد نوعية المعلومات المطلوبة وذلك لغرض أساسي وهو اكتشاف التهديدات التي تواجهها المؤسسة والفرص المتاحة لها لاقتناصها واكتسابها وتحويلها إلى ميزة تنافسية. ولكن هذا يتطلب من المؤسسة إتباع استراتيجية تنافسية لكي تتمكن من الحصول على ميزة تنافسية.

وفي ظل المعطيات التي تُملِيها البيئة على المؤسسة بما فيها تنامي المنافسة، ونظرا إلى أهمية الدور التي تلعبه الاستراتيجيات التنافسية الأساسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسة، تجِد المؤسسة نفسها مُجبرة على اختيار وتطبيق استراتيجية تنافسية.

وتتبلور مهمة الاستراتيجية التنافسية في البحث عن الميزة التنافسية من خلال دراسة وفهم المؤسسة لسلسلة قيمها وهذا ما يسمح لها تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها. وتشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية، ومن هنا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون خصومها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي للمؤسسة، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بخصومها في السوق.

ولن تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزات تنافسية ولا الفهم الجيد للتغيرات الحاصلة في بيئتها التنافسية ولا التنبؤ والتخطيط لتحديد تسيير نشاطها اليومي، ما لم تكن تعتمد على منهج التفكير الإستراتيج ي. حيث خلصنا إلى نتيجة هامة تتمثل في كون التفكير الإستراتيجي عملية استراتيجية لا يمكن للمؤسسة أن تستغني

عنها لأنها تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل من خلال تحقيق مزايا تنافسية تتفوق بها على منافسيها وبصفة مستمرة.

* **اختبار الفرضيات:**

ومن خلال ذلك حاولنا استخلاص بعض النتائج التي تؤكد الفرضيات المقترحة. ويمكن تلخيص أهم ما توصلنا إليه من نتائج في:

1- من جملة ما يُمليه اقتصاد السوق أنَّ المنافسة أصبحت من أحد السمات الرئيسية لهذا الاقتصاد فأصبح من الضروري على المؤسسات التي تريد البقاء أن تبحث عن رؤية جديدة ومنهج حديث يمكِّنها من التزود بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن والتقدم خطوات نحو الأمام بشرط أن يُطبق بكفاءة وجدية. وهذا ما يؤكد **الفرضية رقم 1.**

2- لا تُحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج بأقل تكلفة أو التميز فيه فقط، وإنما يتعدى الأمر إلى الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، المادية، المالية، ولإمكانياتها التنظيمية وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكِّنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، حيث تُحقق هذا التميز من خلال:

- استقطاب القدرات والكفاءات المهنية، فالكثير من المؤسسات يُعزى نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية؛

- الاستغلال الأمثل للموارد المادية، وذلك ما يمكِّن المؤسسة من تقديم السلعة أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المؤسسات الأخرى؛

- حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تُتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين؛

ومن خلال ما سبق يتضح صحة **الفرضية رقم 3.**

3- إنَّ زيادة درجة تعقد البيئة وارتفاع حدة المنافسة وما انجرّ عنه من التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية فرض على المؤسسة إتباع منهج التفكير الإستراتيجي الذي يساعد على الاستغلال الأمثل لمعلومات البيئة الخارجية والداخلية، وبمعنى آخر أنه كلما زادت حدة المنافسة في السوق زادت حاجة المؤسسة للتفكير الإستراتيجي قصد تطوير الميزات التنافسية والعمل على إدامتها، وهذا ما يؤكد **الفرضية رقم2 ورقم 4.**

* **نــتــائــج الــبــحــث:**

من خلال هذا البحث، تمت محاولة الإجابة على مختلف الإشكاليات المطروحة، وتأكيد صحة كل الفرضيات المعتمدة عند الشروع في إنجاز هذا العمل. وتبرير ذلك يعود إلى مختلف النتائج التي أسفر عنها البحث. وتتمثل النتائج المستخلصة من هذه الدراسة فيما يلي:

- يعد التفكير الاستراتيجي الصحيح مصدر القوة التنافسية للمؤسسات، لأنه يجعلها في تفاعل مستمر مع بيئتها التي تتعدد فيها عوامل النجاح والفشل والمخاطر والفرص، وكذلك ينير لها الرؤية الصحيحة التي تساعدها على استغلال مواردها المتاحة لكسب الميزات التنافسية.

– عندما يكون التفكير السائد في المؤسسات الجزائرية يدور حول تحقيق أعلى مستوى من الربح في المدى القصير سواءًا في الأسواق المحلية أو الأسواق العالمية، وبأسرع وقت وأقل تكلفة، وأقل استثمار في البحث والتطوير، فإن هذا التفكير القصير المدى يصبح نقطة ضعف تهدد نموها المستقبلي. وهذا هو التفكير الشائع بين الغالبية العظمى من صناع القرار في المؤسسات الاقتصادية العمومية، حيث يعملون على تعظيم أرباحهم على حساب كل من نموها، وتطوير الميزات التنافسية المتواصلة لمؤسساتهم.

– وللأسف أن هناك مؤسسات اقتصادية جزائرية لا تتوفر لديها الرسالة والرؤية الإستراتيجية الواضحة في ما يتعلق بنموها في الأسواق المستهدفة، وهذا الضعف الاستراتيجي يفرض على القيادة الإدارية في المؤسسات الوطنية تطوير نظرتها للمنافسة بالتوجه نحو المنظور الاستراتيجي الواضح الثاقب. ولا شك أن الموارد المالية، المواد الخام أساسية للمؤسسات المحلية قصد المنافسة محليًا وعالميًا، لكنها ليست كل شيء.

– ويعتبر التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي من عناصر النجاح للمؤسسات الوطنية فهما متوازيان، بحيث لا يكتمل أحدهما بدون الآخر ، فالتخطيط الاستراتيجي من أهم النشاطات التي تحدد المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية بين الشركات الأجنبية في الأسواق المحلية والعالمية، ويشير واقع حال التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية إلى ضعف القيادات الإدارية في هذين المبدأين الهامين اللذين يكسبانها القدرة التنافسية.

– وتفتقر هذه المؤسسات إلى التخطيط الفاعل المبني على رؤية مستقبلية إستراتيجية واضحة، وقد يعود ضعفها في هذه الناحية إلى افتقارها للمعلومات الدقيقة الهامة لصنع القرار الاستراتيجي الذي يكسبها القوة التنافسية.

– إن المعطيات التي أفرزتها السياسة الاقتصادية للجزائر بدخولها في نظام اقتصاد السوق والانفتاح على السوق العالمي، تحت ظل نظام العولمة، هذا ما انعكس بتزايد المنافسة الوطنية والأجنبية. كل هذا جعل معظم المؤسسات الوطنية عاجزة عن مواكبة التطورات والتغيرات السريعة بأنظمتها الإدارية التقليدية، هذا ما يتطلب من المؤسسات الوطنية أن تغير نظرتها التقليدية لإداراتها، ذلك بتغيير مناهج وأساليب إداراتها، من خلال الإطلاع على واقع السوق العالمي، بالبحث عن سبل الإدارة العقلانية لمواردها، فتضمن الحماية من خطر المنافسة المتزايدة والشديدة، وأن تحقق أهدافها التنموية، الاقتصادية والاجتماعية...ويتحقق ذلك من خلال إتباع المؤسسات الجزائرية لخطوات تطبيق منهج التفكير الإستراتيجي، بأدواته ومناهجه العلمية التي تفتقر إليها هذه المؤسسات بشكل كبير، حيث يساعد هذا المنهج الجديد على اكتساب ميزات تنافسية متواصلة.

– فقد تبين لنا مما تقدم أن التنافسية أصبحت ضرورية للمؤسسات الوطنية في ظل انفتاح السوق الوطنية للمنافسة الخارجية وخاصة في حالة انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، حيث تزول الحواجز بكل أنواعها، والبقاء للذي يقدم منتجات متنوعة وذات جودة عالية.وقد تبين أن التنافسية تتوقف على عدة مصادر منها التحكم في الأساليب الإنتاجية، والتنظيمية، والتسويقية، التسييرية. وتبعا لذلك مازالت مؤسساتنا الوطنية دون المستوى. إن هذا لا يعني أنها لا تملك قدرات تنافسية، بل المحيط البيئي التي توجد فيه غير مشجع إلى

حد ما، وإدراكا لأهمية تحرير التجارة الخارجية قامت الجزائر بإدخال بعض التعديلات على قوانينها تماشيا مع التطورات الحاصلة على المستوى العالمي. كما أن النتيجة التي تصبوا إليها الجزائر هو إعطاء فرص لمؤسساتنا لتقوية قدرتها التنافسية لمواجهة التحدي القادم، وإن الاستنتاج الذي توصلنا إليه من ذلك هو أ ن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية قد أدركت طبيعة الخطر التي تعترضها في القيام بمهامها.

*** توصيات واقتراحات:**

بناء على النتائج والملاحظات التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث، يمكن صياغة بعض التوصيات التي تعتبر بمثابة إجراءات أو تدابير تضمن للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بشكل عام، والمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS – وحدة مليانة بشكل خاص، تحقيق التطور وحل المشاكل الحالية والوصول إلى اكتساب ميزة تنافسية متواصلة، من أجل البقاء والاستمرار في السوق.

وكما تستطيع القيادات الإدارية في المؤسسات الجزائرية تطوير نقاط ضعف الفكر الإداري الاستراتيجي من خلال ما يلي:

- تطوير التفكير الإداري الاستراتيجي في التخطيط والتنظيم والقيادة والتحكم والمراقبة والتنسيق، لتحقيق مستوى عال من الجودة لتساهم في تمكين المؤسسات الجزائرية في الحصول على المركز التنافسي العالمي.
- المساهمة الفاعلة في بناء الاقتصاد الوطني بتأهيل الإطارات الوطنية لما في ذلك من فوائد اقتصادية واجتماعية عظيمة.
- تطوير ثقافة التخطيط الاستراتيجي لنمو المؤسسات بدلاً من التركيز على سياسات الربح في المدى القصير.
- تشجيع الموظفين على الابتكار والإبداع من منطلق المشاركة في صنع القرارات، وليس العزلة بين الإدارة والموظفين، ففي المشاركة والابتكار تطوير حقيقي للموارد البشرية الوطنية.
- تطوير التفكير الاستراتيجي الإداري للمؤسسات الوطنية للتفكير عالميًا، والعمل محليًا، وهذا ما تمليه العولمة على العالم.
- تبني النهج الإنساني في التعامل مع الموظفين، بدلاً من خلق الحواجز النفسية السلبية التي تزيد التنافر بينهم وبين الإدارة، مما يضعف أدائهم، بحيث يؤثر هذا التنافر سلبًا على نتائج أدائهم الوظيفي في المؤسسة.
- تبني استراتيجيات العولمة في النمو من حيث الجودة، واقتصاديات إنتاج الحجوم الكبيرة لزيادة حصة المؤسسات الجزائرية في الأسواق المحلية والعالمية، مما يساعدها على تقليص التكلفة الكلية لإنتاج الوحدة الواحدة من السلع والخدمات، وبالتالي تحقيق المراكز القيادية في التنافس.
- تطوير التدريب كعملية إستراتيجية مستمرة لتطوير الموارد البشرية ال محلية في شتى المهن والمجالات التي تحتاجها الشركات الصناعية والخدمات المحلية.
- تطوير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من حيث التوظيف والأداء والإحلال والاستقطاب والتعويض والمكافأة.

➢ التحول من الفكر الإداري المركزي إلى فكر المشاركة في صنع القرار الذي يميل إلى الإدارة غير المركزية التي تتميز بها الشركات الناجحة.

➢ يجب أن يدرك القائد المدير في المؤسسات الجزائرية أن تطوير الفكر القيادي الإداري من المتغيرات التنظيمية والفردية ذات التأثير في كمية وجودة الأداء لمؤسسته، فالنمط الإداري للقيادة الإدارية في هذه المؤسسة ذو تأثير في مستوى مشاركة الموظفين في صنع القرار في مختلف المستويات الوظيفية والتنظيمية، ناهيك عن ضرورة منحهم الثقة في اختيار الطرق المناسبة لأداء عملهم أو ما يعرف في السلوك التنظيمي والإدارة " بالاستقلالية الإدارية "

➢ الإدارة المركزية التي تستحوذ على صنع القرارات بعيدًا عن مشاركة الموظفين لم تعد النمط الذي يناسب بيئة الأعمال الديناميكية في عالمنا المعاصر، لأنها تفصل بشكل واضح بينها وبين الموظفين، مما يؤثر سلبًا في أدائهم التنظيمي الذي له علاقة قوية ومباشرة بعدة نتائج تنظيمية أخرى، مثل الإنتاجية والإبداع وجودة العمل التي تعد من أساسيات المنافسة، وتعد مشاركة الموظفين في صنع القرارات التنظيمية على مستوى إدارة المؤسسات المحلية تطويرًا إداريًا تنظيميًا مطلوبًا، لأنه لم يعد للإدارة المركزية جاذبية وأهمية كلما اتجهت هذه المؤسسات نحو الآفاق وأسواق جديدة في العالم.

➢ النمط الإداري المرن يعتبر من المحفزات على تطوير الأداء، لأن الموظفين عامة يميلون للإدارة التي توليهم الاهتمام وتمنحهم الفرصة للمشاركة في عملية صنع القرار.

* **<u>آفاق الدراسة:</u>**

يبقى مجال هذا البحث مفتوحا من أجل التعمق أكثر في هذا الموضوع، والتعرض لمختلف الإشكاليات التي يمكن أن ترد ضمنه، مثال ذلك:

– كيف تؤثر الوضعية المالية على مكانة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وعلى قدرتها التنافسية ؟

– إلى أي مدى يساهم التخطيط الاستراتيجي في مواجهة المنافسة ؟

– ما هي مختلف الآليات التي يتم اعتمادها لمواجهة المنافسة، بغض النظر عن تلك التي تم التعرض لها ؟

– في ظل العولمة الاقتصادية، ما هي السبل الناجعة للدخول في الأسواق العالمية ومواجهة المنافسة الأجنبية؟

– ما هي أسس التدريب على كيفية التفكير استراتيجيا لاكتساب الميزة التنافسية المتواصلة ؟

– ما هي المناهج الفعالة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قصد تحسين تنافسيتها محليًا ودوليًا؟

– ما هي شروط تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟

وعليه، لا تعتبر هذه المذكرة إلا فاتحة أو مقدمة لمن يهمهم البحث في مجال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والمنافسة في ظل اقتصاد السوق، فهي بذلك تمثل النواة الأولى نحو دراسات أكثر تعمقا من أجل التدقيق في حيثيات الموضوع والوقوف على خلفياته.

والأمل الأخير هو أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع، انجازه، جمع مادته العلمية، دراسته وعرضه بالشكل الذي يخدم البحث العلمي ويثري المكتبة بالدراسات الحديثة، على أن تكون في المستقبل – إن شاء الله – فرصة للتوسع أكثر من خلال بحوث لاحقة.

* قـــائـــمـــة الـــمـــراجـــع *

1- المراجع باللغة العربية:

أ- كـــتـــب:

* أبو قحف عبد السلام، كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

* ابتهاج مصطفى عبد الرحمن: الإدارة الإستراتيجية، البدائل الإستراتيجية، التنفيذ والرقابة، إدارة التغيير الإستراتيجي، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.

* الخضيري محسن أحمد ، صناعة المزايا التنافسية – منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر – مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر،2004.

* السلمي علي: إدارة التميز – نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة – دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.

* الصحن محمد فريد، التسويق، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.

* الطيب محمد رفيق: مدخل للتسيير – أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الثاني: وظائف المسير وتقنيات التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.

* العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية – إدارة الألفية الثالثة – الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.1999.

* العارف نادية، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية طبع- نشر- توزيع، الإسكندرية 2002-2003.

* القطامين أحمد، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع،الأردن،1996.

* المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية. لمواجهة تحديات القرن الحادي وعشرين. مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، 1999.

* أوكيل محمد سعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994.

* أوكيل محمد سعيد، علاوي العلالي، محمد صالح، محمد بوتين: استقلالية المؤسسات العمومية الإقتصادية. معهد العلوم الإقتصادية. جامعة الجزائر – OPU – 1994.

* دادي عدون ناصر: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998.

* سيد خطاب عايدة، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، مصر، 1985.

* سيد مصطفى أحمد، « تكنولوجيا المعلومات والتجسس التجاري»، مجلة أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 17، ديسمبر 1996.

* سيد مصطفى أحمد، " إعادة البناء كمدخل تنافسي"، أخبار الإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 16 (سبتمبر)، 1996.

* عباس الخفاجي نعمة، الإدارة الإستراتيجية – المداخل والمفاهيم والعمليات – مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

* عبد العزيز حسن أمين: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي وعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

* عمر حسين، اقتصاد السوق، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 1999.

* قلعاوي غسان، القطاع العام...إلى أين؟، دار المكتبي للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 1995

* كمال محمد يوسف: فقه اقتصاد السوق، دار النشر للجامعات، مصر، 1998.

* لابري شيخ، أ. بن خديجة محمد، أ. بونيتي علي: الاقتصاد والمؤسسة، دار النشر الصفحات الزرقاء، الجزائر، 2003.

* ماهر أحمد: الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة، 2002.

* محمد البكري مونيا، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم، الدار الجامعية،1999.

* محمد المرسي جمال الدين، مصطفى محمود أبو بكر، د. طارق رشدي جبة: التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية – منهج تطبيقي – الدار الجامعية، 2002.

* مرسي خليل نبيل، الإدارة الإستراتيجية – تكوين وتنفيذ إستراتيجية التنافس – دار المعارف الإسكندرية ، 1994.

* مرسي خليل نبيل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.

* مسن محمد، التدبير الاقتصادي للمؤسسات – تقنيات واستراتيجيات – دار النشر – ساحل – 2001.

* واضح رشيد: المؤسسة في التشريع الجزائري، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.

ب- التقارير، المداخلات والملتقيات:

* حلمي رزق حليم: الدروس المستفادة من الاتجاهات العالمية في التغيير التكنولوجي، بحثا منشورا بالإدارة وسرعة التغيير، د. سعيد يس عامر، مركز وايد سيرفيس لاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1995.

* سيد مصطفى أحمد، " إعادة البناء كمدخل تنافسي"، أخبار الإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 16 (سبتمبر)، 1996.

* الشربيني عبد العزيز، " أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية "، أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد السادس عشر، سبتمبر 1996.

* عبد العزيز حسن أمين، المدير في قطاع الأعمال وتحديات اتفاقية الجات، بحثا منشورا بالإدارة وسرعة التغيير، د. سعيد بن عامر، مركز وايد سير فيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1995.

* ورقة عمل أعدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية، على هامش اجتماعات الدورة العادية الرابعة والثلاثين للجمعية العمومية للمنظمة، يومي 10، 11 جوان 1996، بمقر الأمانة العامة لجامعة الدول العربية بالقاهرة، حول موضوع " التوجه بالأداء كمرتكز للإصلاح الإداري ".

ج- النصوص القانونية:

* المرسوم رقم 242/80 الصادر في 1980/10/04 المتضمن إعادة الهيكلة.

* المرسوم رقم 97-329 المتضمن منح الامتيازات الخاصة والتسهيلات الممنوحة للمؤسسات العمومية الاقتصادية المعنية بالخوصصة.

* المرسوم رقم 97-329 المتضمن منح الامتيازات الخاصة والتسهيلات الممنوحة للمؤسسات العمومية الاقتصادية المعنية بالخوصصة.

* الأمر رقم 95-06 المؤرخ في 1995/01/25 المتعلق بالمنافسة.

* الأمر رقم 95-22 المؤرخ في 1995/08/26 المتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية، معدل ومتمم بالأمر رقم 97-12 المؤرخ في 1997/03/19.

* الأمر رقم 01-04 المؤرخ في 2001/08/20 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخوصصتها.

د- رسائل وأطروحات جامعية:

* زغدار أحمد: أهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة - رسالة ماجستير - تخصص تخطيط - جامعة الجزائر، 1998.

ه- محاضرات:

* محاضرات الأستاذ مداح عرايبي الحاج، إستراتيجية إدارة الأعمال، 2002 – 2003.

و- وثائق وأرشيف المؤسسة:

* قسم تخزين المواد تامة الصنع.

* مصلحة مراقبة النوعية – تقرير شهري لنشاط الجودة – فيفري 2006.

2- المراجع باللغة الفرنسية:

أ- كــتـــب:

* AIT-EL-HADJ. S, l'Entreprise face à la mutation technologique, ed. D'organisation, 1989.
* APTER. J, Maîtriser la flexibilité de l'entreprise: Une méthode de gestion et ses applications, MASSON, 1985.
* BOUNFOUR. A, le Management des ressources immatérielles: Maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif, Dunod, 1998.
* BROUSTAIL. J et FRERY. F, le Management stratégique de l'innovation, ed. DALLOZ, 1993.
* CAMP. R.C, le Benchmarking: Pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents, ed. D'organisation .1990.
* CASPAR. P et AFRIAT. C, l'investissement intellectuel: essai sur l'économie de l'immatériel, ed. ECONOMICA, 1988.
* DARBELET. M, et J. M. LAUGINIE, l'Economie d'entreprise, Tome 2, ed. ECONOMICA, 1982.
* DE WOOT. P et KOENIG. G, Management stratégique et compétitivité, DEBOECK Université, 1995.
* GARIBALDI. G. Stratégie concurrentielle: choisir et gagner. ed. d'organisation. 1994
* Ghemawat. P: sustainable Advantage, Harvard Business Review, September, October, 1986
* HAMADOUCHE Ahmed, méthodes et outils d'analyse stratégique, édition chihab 1997, Alger.
* HAMDI. K, Comment diagnostiquer et redresser une entreprise ed. RISSALA, 1994.
* HELFER. J. P, KALIKA M., J. ORSONI: Management, Stratégie et organisation, 2eme édition. Librairie Vuibert. PARIS, 1998.
* KOTLER. P, et Bernard Du Bois, «marketing Management » 8 Edition, Paris.
* LAVETTE. G et NICULESCU. M. Les Stratégies de croissance. ed. D'organisation. 1999.
* LEVY-LEBOYER. L, la Gestion des compétences, 2éme édition, ed. D'organisation, 1997.
* OUKIL. M.S, «Pour un management efficace de la recherche et développement de l'innovation technologique en Algérie», ouvrage coordonné par M.S.OUKIL, Recherche et développement, CERIST, 1999.
* PATEYRON. E, la Veille stratégique, ed. ECONOMICA, 1998.
* PERCEROU. R, Entreprise: Gestion et compétitivité, ed. ECONOMICA, 1984.
* PORTER. M. L'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Inter éditions. 1986.
* PORTER. M. L'Avantage concurrentiel des nations. Inter éditions, 1993.
* SPITEZKI. H : la stratégie d'entreprise, compétitivité et mobilité, Ed, Economica, Paris, 1995.

* STIWENIUS. O, «Au lieu d'une gestion centrée sur la qualité du produit, implanter à tous les niveaux de l'entreprise une gestion centrée sur les attentes du client», in gestion 2000, N°1, JANVIER-FEVRIER, 1987.
* THERIN. F, «Créer une orientation marketing dans les entreprises High-Tech», in, gestion 2000, N°6,NOV-DEC,1998.
* WHITELEY. R et HESSAN. D, les Avantages compétitifs de l'entreprise orientée clients, MAXIMA, 1997.

ب- المقالات، الجرائد والمجلات:

* BETTAHAR. R, «l'Analyse des forces et faiblesses de l'innovation technologique», Revue de Ex L'ENSAG, N°2, 1er trimestre, 1996.
* COHENDET. P et LIERENA. P, «Flexibilité et modes d'organisation», in revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1999.
* DE LA VILLE. V-I, «l'Apprentissage organisationnel: perspectives théoriques», in cahier de Français, N°287, 1998.
* FOUQUE. T, «A la recherche des produits fléxibles», in revue Française de gestion, MARS-AVRIL-MAI.
* L ARREGLE. J, «Analyse ressource Based et identification des actifs stratégiques», in, revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1996.
* NEUVILLE. J.P, « la Qualité en question», revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1996.
* ROUX. D, «Les nouvelles dimensions du management : Les nouvelles technologies de l'information et la gestion de l'entreprise», in, cahier français, n° 287, JUILLET-SEPTEMBRE 1998.
* TARONDEAU. J-C, «Approches et formes de la flexibilité», in revue Française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1999.
* UZAN. O. Le diagnostic stratégique: Ressources de l entreprise et avantage concurrentiel, In cahier Français, n°275 ,1995.

ج- مواقع الإنترنيت:

* http: //w w w. clubnada. Jeeran. Com.
* http: //w w w. competitiveness. Gov. jo / arabic / site _ map. Php.
* http: //w w w. kadimoha. Perso. Cegetel. Net / 9 / 9 – 2. doc.
* http: //w w w. esccellenceinc. Org / arabic / about _ US4 _ ar. Shtm.

3- المراجع باللغة الإنجليزية:

* Ghemawat. P: sustainable Advantage, Harvard Business Review, September, October, 1986.

* الديـــبـــاجـــة *

في إطار تحضير مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير – تخصص إدارة الأعمال – تحت موضوع: دور التفكير الإستراتيجي في اكتساب الميزة التنافسية المتواصلة للمؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS – وحدة مليانة، قمنا بإعداد قائمة استقصاء (استبيان) على مستوى هذه الوحدة قصد تقييم وضعيتها التنافسية من خلال تشخيص وتطوير قدراتها التنافسية، ولذا أدرجنا مجموعة من الأسئلة موجهة إلى مسؤولي الوحدة بمثابة مراجعة وتقييم عمل الإدارة، وذلك من خلال تقييم وضعية التفكير الاستراتيجي على مستواها، بالإضافة إلى تقييم الموقف التنافسي لهذه الوحدة في ظل المنافسة الشديدة وما يفرضه اقتصاد السوق من إحداث تغييرات جذرية لتتمكن هذه الوحدة من اكتساب ميزة تنافسية والعمل على إدامتها قصد الاستمرار والبقاء في الأسواق المحلية والدولية.

قائمة استقصاء (استبيان) بقصد مراجعة وتقييم عمل الإدارة وتشخيص وتطوير القدرات التنافسية لــEIMS – مليانة – ENIEM Filiale

1- نوع النشاط:

صناعي ☐ تجاري ☐ خدمي ☐

2- مهمة المؤسسة:

تقديم إنتاج مادي ☐ تقديم خدمات ☐

3- هل هناك دراية وعلم بمنهج التفكير الاستراتيجي؟

نعم ☐ لا ☐

4- هل هناك أبحاث ودراسات خاصة بمنهج التفكير الاستراتيجي في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كان الجواب بلا لماذا؟...

5- هل هناك قابلية واستعداد لتطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كان الجواب بلا، لماذا؟...

6- هل هناك إمكانية لعمل أبحاث ودراسات علمية لبعض الصناعات والخدمات التي تساعد على وضع استراتيجية معينة؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كان الجواب بلا لماذا؟...

7- عند وضع أي استراتيجية وتطبيقها، هل تلقى معارضة وعوائق؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كان الجواب بنعم فما السبب؟
  - غير مرنة ☐
  - معقدة ☐
  - لا تتوافق مع الأهداف ☐
  - لا تتوافق مع ثقافة المؤسسة ☐
  - لا تأخذ في الحساب كل المتغيرات ☐

- أسباب أخرى:...

8- هل هناك تصور ورؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كان الجواب بلا، لماذا؟...

9- كيف يتم النظر إلى المستقبل؟

للتنبؤ به والتكيف معه ☐ لبناء وتشكيل مساره ☐

10- هل هناك تنبؤات بالحالات والظروف التي ستقابلها المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

11- هل تتبع هذه التنبؤات طرق علمية؟

نعم ☐ لا ☐

12- هل التنبؤات والتقديرات تتطابق مع الواقع الفعلي؟

دائمًا ☐ أحيانًا ☐ أبدًا ☐

13- هل هناك علم ودراية بمفهوم " الرسالة " لدى المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كان الجواب بلا، لماذا؟ ....

14- هل هناك رسالة معينة للمؤسسة تسعى إلى تحقيقها؟

نعم ☐ لا ☐

15- كيف يتم تحديد أهداف المؤسسة؟

- على أساس البعد الاقتصادي ☐
- على أساس البعد الكمي ☐
- على أساس البعد الكيفي ☐
- على أساس البعد التطويري ☐

16- ما هي أهداف المؤسسة؟

- النمو والتوسع ☐
- الربح ☐
- رضا المستهلك ☐
- الاستمرار والبقاء ☐

17- هل أهداف المؤسسة قابلة للتحقيق؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

18- هل أهداف المؤسسة موضوعية وواضحة؟

نعم ☐ لا ☐

19- هل أهداف المؤسسة دقيقة ومحددة؟

نعم ☐ لا ☐

20- ما هي الفترة الزمنية التي يتم على أساسها تحديد أهداف المؤسسة؟

- على المدى الطويل والمتوسط ☐
- على المدى القصير ☐

21- هل هناك تعارض بين أهداف المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

22- هل هناك انسجام بين أهداف المؤسسة و أهداف العاملين؟

نعم ☐ لا ☐

23- هل للعمال دراية وعلم بأهداف المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

24- هل هناك مشاركة في تحديد الأهداف من طرف الممثلين الداخليين والخارجيين للمؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

25- كيف يتم تقييم الأهداف؟

- عندما تكون مرضية ☐
- عندما تصل إلى ما هو محدد ☐

- طرق أخرى:..

26- ما هي أسس التقسيم لنشاطات المؤسسة؟

- على أساس التوجه بالمنتج ☐
- على أساس التوجه بالسوق ☐

27- ما هو مجال عمل المؤسسة؟

☐

....

28- كيف يتم تحديد مجال الأعمال للمؤسسة؟

- على أساس التكنولوجيا ☐
- على أساس الحاجة المشبعة ☐
- على أساس الزبائن ☐

- أسس أخرى:..

29- هل تملك المؤسسة خطوط منتجات متعددة؟

نعم ☐ لا ☐

30- هل تملك المؤسسة شبكة واسعة لقنوات التوزيع؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

31- هل تسعى المؤسسة إلى أن تكون رائدة في مجال تقديم منتجات جديدة؟

نعم ☐ لا ☐

32- ما هي العوامل الأكثر تأثيرا على المؤسسة؟

- العوامل الاقتصادية ☐
- العوامل السياسية ☐
- العوامل الاجتماعية والثقافية ☐
- العوامل التكنولوجية ☐
- العوامل التشريعية والقانونية ☐
- العوامل الدولية ☐
- العوامل الطبيعية ☐
- عوامل أخرى:...

33- من هم منافسو المؤسسة؟

- المنافسين الحاليين ☐
- المنافسين المرتقبين ☐

34- كيف يتم تحديد المنافسين واستراتيجياتهم؟

- بتحليل و تقييم ☐
- التهديد بدخول منافسين جدد ☐
- المنافسة بين الشركات القائمة ☐
- التهديد بمنتجات لخدمات بديلة ☐
- قوة المساومة عند المشترين ☐
- قوة المساومة عند الموردين ☐
- القوة النسبية لأصحاب المصالح ☐
- بتحليل وتقييم عوامل أخرى:...

35- ما هي التحديات التي تواجه المؤسسة؟

- ثورة الكمبيوتر ☐
- التكنولوجيا ☐
- تغيرات الأسواق ☐
- شدة المنافسة ☐
- عدم وجود استراتيجية محكمة ☐
- فرص وتهديدات أخرى:...

36- هل يوجد فارق بين ما يتم وما يجب إتمامه كل مرة؟

نعم ☐ لا ☐

37- هل يتم تحديد الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

38- كيف يتم تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة؟

- على أساس الفرص والتهديدات ☐
- على أساس التخطيط والتنبؤ بالمستقبل ☐
- على أساس نقاط القوة والضعف ☐
- على أساس التوافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي ☐
- على أساس التوافق بين موارد المؤسسة وأدائها ☐
- أسس أخرى:...

39- هل توجد مناهج وأدوات لتحديد الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كان الجواب بـــ نعم، ما هي:...

40- ما هي العوامل التي تؤخذ في الاعتبار لاختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة؟

- الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ☐
- الفرص والتهديدات الخارجية ☐
- نقاط القوة والضعف الداخلية ☐
- قيم الإدارة وأخلاقياتها ☐
- عوامل أخرى:..

41- ما هي أهم الاستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسة؟

- استراتيجية البقاء والاستمرار ☐
- استراتيجية التنويع ☐
- استراتيجية التركيز ☐
- استراتيجية النمو والتوسع ☐
- استراتيجية التدويل ☐
- استراتيجيات أخرى:...

42- هل هناك استراتيجية معينة تتبعها المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

43- هل للعمال دراية وعلم بالخطة الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

44- هل يساهم العمال في وضع الخطة الإستراتيجية؟

نعم ☐ لا ☐

45- هل هناك تنظيم للصفوف وحشد الجهود لتنفيذ الإستراتيجية؟

نعم ☐ لا ☐

46- هل هناك انسجام بين ثقافة المؤسسة والإستراتيجية المعتمدة؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كان الجواب بـــ لا، لماذا؟...

47- هل الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة قابلة للتطبيق؟

نعم ☐ لا ☐

48- هل هناك ترجمة للخطة الإستراتيجية إلى خطة تنفيذية من طرف المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

49- من يقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة؟

- الرئيس المدير العام ☐
- مجلس الإدارة ☐
- المسير نفسه ☐

50- هل هناك انسجام وتطابق بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة والإستراتيجية المعتمدة؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كان الجواب بـــ لا، لماذا؟...

51- كيف يتم تنظيم المؤسسة؟

- على أساس الوظائف ☐
- على أساس ظروف التنبؤ ☐
- السياسة العامة ☐

- أسس أخرى:...

52- هل للاعتبارات السياسية والقوة لها تأثير على عملية صنع القرار في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

53- ما هي صفات القائد الناجح في نظر المؤسسة؟

- صفة الديكتاتورية ☐
- صفة الديمقراطية ☐
- صفة اللامبالاة ☐

- صفات أخرى:...

54- ما هي ميزة القرارات المتخذة داخل المؤسسة؟

- قرارات استراتيجية ☐
- قرارات تكتيكية ☐

- ميزة أخرى:..

55- هل تسعى المؤسسة إلى التغيير الاستراتيجي؟

نعم ☐ لا ☐

56- هل هناك معوقات وصعوبات تمنع المؤسسة من التغيير؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كان الجواب بـــ نعم، فما هي:..

57- كيف يتم التصرف مع النزاعات في المؤسسة؟

- كتابة التقارير ☐
- الاستقبال المباشر ☐
- عن طريق لجنة أو ممثلين ☐

- تصرفات أخرى:...

58- كيف تتم إدارة النزاع في المؤسسة؟

- استخدام السلطة ☐
- تغيير علاقات مهام العمل ☐
- تغيير نظم الرقابة و التقييم ☐

- طرق أخرى:...

59- هل تسعى المؤسسة إلى خلق ثقافة تنظيمية منسجمة مع الإستراتيجية المعتمدة؟

- نعم ☐ لا ☐

60- إلى ماذا تهدف الرقابة في المؤسسة؟

- تقييم إنجازات المؤسسة ومراجعتها ☐
- متابعة الأداء و قياسه ☐
- مقارنة الأداء الفعلي بالمستوى المرغوب فيه ☐

- أهداف أخرى:...

61- هل ترتبط نظم الرقابة بالإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كان الجواب بـــ لا، لماذا؟...

62- ما هي العناصر التي تساعد المؤسسة على تحفيز الأفراد؟

- الكفاءة ☐

- الجهد ☐
- الرغبة ☐
- عناصر أخرى:..
- وهل هي مرتبطة بإستراتيجية المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

63- هل للمؤسسة وظيفة خاصة بنظم المعلومات؟

نعم ☐ لا ☐

64- هل ترتبط نظم المعلومات للمؤسسة بالإستراتيجية المعتمدة؟

نعم ☐ لا ☐

65- هل للمؤسسة وظيفة خاصة بالبحوث والتطوير؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كان الجواب بـــ لا، لماذا؟...

66- هل هناك اتصالات بين المؤسسة والجامعة فيما يخص البحوث والتطوير؟

نعم ☐ لا ☐

67- أين تكمن الميزات التنافسية للمؤسسة؟

- المنتجات المقدمة ☐
- السوق المخدوم ☐
- التكنولوجيا ☐
- انخفاض التكاليف ☐
- مزايا أخرى:..

68- هل هناك ما يميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى؟

نعم ☐ لا ☐

69- هل أسعار المؤسسة تنافسية؟

نعم ☐ لا ☐

70- كيف يتم تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة؟

- من خلال المقارنة بالمنافسين ☐
- من خلال تقييم موارد المؤسسة وأدائها ☐
- من خلال طرق أو عوامل أخرى:..